

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:10:02
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.07 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Волочко Анна Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда.

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд. наук по гос. упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

Рабочая программа дисциплины Б1.В.08 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
Е/02.6 Организация оплаты труда персонала 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-3	Способен разрабатывать и реализовывать технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	ПК-3.2	Разрабатывает и применяет инструменты материальной и нематериальной мотивации персонала	ПК-3.2. 3-1. Знает основные теории мотивации трудовой деятельности и подходы к стимулированию персонала; ПК-3.2. 3-2. Знает виды, формы и методы материального и нематериального стимулирования труда; ПК-3.2. 3-3. Знает принципы построения систем оплаты труда, премирования и социальных льгот; ПК-3.2. 3-4. Знает нормативно-правовые основы регулирования оплаты и стимулирования труда. ПК-3.2. У-1. Умеет выявлять мотивационные потребности различных категорий персонала; ПК-3.2. У-2. Умеет разрабатывать элементы системы материального и нематериального стимулирования труда; ПК-3.2. У-3. Умеет выбирать формы оплаты труда, премирования и дополнительные стимулы с учетом целей организации; ПК-3.2. У-4. Умеет готовить предложения по внедрению мотивационных программ для персонала.
F/01.6 Разработка корпоративной социальной	ПК-4	Способен анализировать эффективность	ПК-4.2	Оценивает результативность системы	ПК-4.2. 3-1. Знает показатели и критерии оценки эффективности системы мотивации и стимулирования

<p>политики 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н</p>		<p>ть систем мотивации и стимулирова ния труда и разрабатыват ь предложения по их совершенств ованию</p>		<p>мотивации и стимулирова ния труда и предлагает меры по ее совершенств ованию</p>	<p>труда; ПК-4.2. 3-2. Знает методы анализа удовлетворенности, вовлеченности и трудового поведения персонала; ПК-4.2. 3-3. Знает подходы к оценке результативности затрат на персонал и стимулирующих выплат; ПК-4.2. 3-4. Знает методы диагностики демотивации, текучести кадров и снижения производительности труда. ПК-4.2. У-1. Умеет анализировать действующую систему мотивации и стимулирования труда в организации; ПК-4.2. У-2. Умеет использовать количественные и качественные методы оценки эффективности мотивационных программ; ПК-4.2. У-3. Умеет интерпретировать результаты опросов, интервью и кадровых показателей для принятия управленческих решений; ПК-4.2. У-4. Умеет разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда.</p>
--	--	---	--	---	---

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий : 75 ак. час, из них 32 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия. 51 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» реализуется на 6-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Основы управления персоналом
- Технологии кадрового рекрутинга

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Теоретические основы мотивации трудовой деятельности.	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Доклад, Тестирование	
Тема 2.	Содержательные и процессуальные теории мотивации.	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание	
Тема 3.	Система стимулирования труда в организации.	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание	

Тема 4.	Материальное стимулирование и организация оплаты труда.	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание
Тема 5.	Нематериальная мотивация, вовлеченность и корпоративная культура.	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6.	Оценка эффективности мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7.	Мотивация персонала в системе стратегического управления организацией.	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 8.	Современные методы и инструменты мотивации персонала	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 9.	Мотивация различных категорий персонала.: особенности мотивации руководителей,	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание

	специалистов, рабочих, поколений (X, Y, Z).													
Тема 10.	Цифровизация и автоматизация систем мотивации.	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 11.	Антикризисное управление персоналом, адаптация, удержание ключевых сотрудников.	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 12.	Международный опыт мотивации и стимулирования труда.	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 13.	Правовое регулирование оплаты труда и стимулирования персонала.	6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 14.	Разработка и внедрение системы мотивации в организации.	8		0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Тема 15.	Поведенческая экономика и мотивация	9		0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание

	трудовой деятельности.													
Тема 16.	Социальная ответственность и устойчивые практики мотивации персонала.	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	29	Экзамен
Итого		144	14	0	0	28	0	0	2	9	0	18	73	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности. ПК-3.2.

Понятие мотивации трудовой деятельности и стимулирования труда. Потребности, интересы, мотивы, стимулы и вознаграждение как базовые категории дисциплины. Цели и функции мотивации персонала в организации. Взаимосвязь мотивации, трудового поведения и результатов труда. Внешняя и внутренняя мотивация. Роль мотивации в системе управления персоналом и повышении эффективности деятельности организации.

Тема 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации. ПК-3.2.

Классические и современные подходы к мотивации персонала. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, модель Портера–Лоулера. Применение теорий мотивации в кадровой политике организации. Ограничения и возможности использования различных мотивационных подходов.

Тема 3. Система стимулирования труда в организации. ПК-3.2, ПК-4.2.

Понятие и элементы системы стимулирования труда. Принципы построения эффективной системы мотивации персонала. Цели, задачи и этапы разработки программ стимулирования. Учет категорий персонала и особенностей трудовых функций. Индивидуальные и коллективные стимулы. Связь системы стимулирования с кадровой стратегией, организационной структурой и корпоративной культурой.

Тема 4. Материальное стимулирование и организация оплаты труда. ПК-3.2, ПК-4.2.

Оплата труда как ключевой инструмент материального стимулирования. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда. Повременная, сдельная и смешанная формы оплаты труда. Премирование, бонусы, надбавки, доплаты и социальный пакет. КРІ и грейдинг в системе вознаграждения персонала. Нормативно-правовые основы оплаты труда и стимулирующих выплат. Риски неэффективной системы

материального стимулирования.

Тема 5. Нематериальная мотивация, вовлеченность и корпоративная культура. ПК-4.2.

Инструменты нематериальной мотивации персонала. Признание, развитие, карьерное продвижение, обучение, участие в принятии решений, гибкие условия труда. Вовлеченность и удовлетворенность трудом как показатели качества системы мотивации. Корпоративная культура и лидерство как факторы трудовой активности. Формирование благоприятного социально-психологического климата. Предупреждение демотивации и профессионального выгорания.

Тема 6. Оценка эффективности мотивации и стимулирования трудовой деятельности. ПК-4.2.

Показатели эффективности системы мотивации и стимулирования труда. Анализ производительности труда, текучести кадров, удовлетворенности персонала, уровня вовлеченности и дисциплины труда. Методы сбора и интерпретации данных: анкетирование, интервью, наблюдение, анализ кадровых показателей. Диагностика проблем мотивации. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования труда в организации.

Тема 7. Мотивация персонала в системе стратегического управления организацией. ПК-3.2, ПК-4.2.

Роль мотивации персонала в достижении стратегических целей организации. Взаимосвязь системы мотивации с HR-стратегией и корпоративной стратегией. Формирование стратегически ориентированной системы стимулирования труда. Интеграция мотивации в систему управления эффективностью деятельности организации. Учет факторов внешней и внутренней среды при разработке мотивационной политики. Связь мотивации с устойчивым развитием организации.

Тема 8. Современные методы и инструменты мотивации персонала. ПК-3.2, ПК-4.2.

Современные подходы к мотивации персонала в условиях цифровой экономики. Использование KPI, OKR, грейдинговых систем, геймификации и гибких моделей вознаграждения. Индивидуализация мотивационных программ. Баланс материальных и нематериальных стимулов. Применение технологий управления эффективностью (Performance Management). Оценка

результативности внедряемых инструментов мотивации.

Тема 9. Мотивация различных категорий персонала. ПК-3.2, ПК-4.2.

Дифференциация мотивационных подходов в зависимости от категории персонала. Особенности мотивации руководителей, специалистов и рабочих. Учет профессиональных и личностных характеристик сотрудников. Мотивация представителей различных поколений (X, Y, Z). Гендерные и социальные аспекты мотивации. Формирование гибких систем стимулирования с учетом разнообразия персонала.

Тема 10. Психологические аспекты трудовой мотивации. ПК-3.2, ПК-4.2.

Психологическая природа мотивации трудовой деятельности. Влияние потребностей, ценностей и установок на поведение работников. Удовлетворенность трудом и ее факторы. Эмоциональное выгорание и способы его предотвращения. Роль лидерства и организационного климата в формировании мотивации. Методы диагностики мотивационного состояния персонала.

Тема 11. Цифровизация и автоматизация систем мотивации. ПК-3.2, ПК-4.2.

Влияние цифровой трансформации на управление мотивацией персонала. Использование HR-аналитики и цифровых платформ в системе стимулирования. Автоматизация процессов оценки эффективности и вознаграждения. Применение систем Performance Management и People Analytics. Риски и ограничения цифровизации мотивационных процессов. Обеспечение прозрачности и объективности мотивационных решений.

Тема 12. Мотивация в условиях изменений и кризисов. ПК-3.2, ПК-4.2.

Особенности управления мотивацией персонала в условиях нестабильности и организационных изменений. Антикризисные подходы к стимулированию труда. Методы поддержания вовлеченности и лояльности сотрудников. Управление сопротивлением изменениям. Роль коммуникаций и лидерства в сохранении мотивации. Инструменты удержания ключевых

сотрудников.

Тема 13. Международный опыт мотивации и стимулирования труда. ПК-3.2, ПК-4.2.

Сравнительный анализ моделей мотивации в различных странах. Влияние национальных культурных особенностей на трудовую мотивацию. Зарубежные практики стимулирования персонала. Адаптация международного опыта к условиям российских организаций. Глобальные тенденции развития систем мотивации и стимулирования труда.

Тема 14. Правовое регулирование оплаты труда и стимулирования персонала. ПК-3.2, ПК-4.2.

Нормативно-правовые основы регулирования оплаты труда. Государственные гарантии и социальные выплаты. Правовые аспекты формирования систем стимулирования. Регулирование премирования, компенсаций и льгот. Трудовые договоры и локальные нормативные акты организации. Ответственность работодателя за нарушение трудового законодательства.

Тема 15. Разработка и внедрение системы мотивации в организации. ПК-3.2, ПК-4.2.

Этапы проектирования системы мотивации персонала. Анализ текущего состояния мотивации в организации. Формирование целей и принципов мотивационной политики. Разработка инструментов стимулирования и механизмов их реализации. Внедрение системы мотивации и управление изменениями. Оценка эффективности и корректировка мотивационной системы.

Тема 16. Поведенческая экономика и мотивация трудовой деятельности. ПК-3.2, ПК-4.2.

Основы поведенческой экономики в управлении персоналом. Влияние когнитивных искажений на трудовое поведение сотрудников. Концепция «подталкивания» (nudge) в мотивации. Иррациональность принятия решений в трудовой деятельности. Применение поведенческих инструментов в системах стимулирования. Этические аспекты использования поведенческих методов мотивации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.07_«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89			B	P/ Passed
75-79	Хорошо		C	P/ Passed
70-74			D	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.05 Основы финансового менеджмента используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности

Тестовые задания:

1. Мотивация труда — это:

- а) контроль персонала
- б) процесс побуждения к деятельности
- в) система наказаний
- г) учет рабочего времени

2. Соотнесите виды мотивации и их характеристики:

1. Внутренняя
 2. Внешняя
- а) заработная плата
б) интерес к работе
в) премии
г) самореализация

3. К функциям мотивации относятся:

- а) стимулирование
- б) контроль
- в) побуждение
- г) координация

4. Установите последовательность процесса мотивации:

- а) формирование потребности
- б) выбор поведения
- в) достижение цели
- г) возникновение напряжения

5. Основная цель мотивации:

- а) снижение затрат
- б) повышение эффективности труда
- в) контроль персонала
- г) дисциплина

Контрольные задания:

Задание 1. В организации (150 сотрудников) внедрена программа мотивации стоимостью 600 тыс. руб. До внедрения: производительность — 75 ед./чел., текучесть — 18%. После: производительность — 92 ед./чел., текучесть — 10%. Средняя прибыль с единицы продукции — 120 руб., стоимость замещения одного сотрудника — 80 тыс. руб. Определите:

1. прирост прибыли за счет роста производительности;
2. экономию от снижения текучести;
3. общий экономический эффект;
4. коэффициент эффективности программы.

Задание 2. В подразделении (80 чел.) внедрена система нематериальной мотивации. Уровень удовлетворенности вырос с 62% до 81%. Производительность увеличилась на 12%, фонд оплаты труда — 4,8 млн руб./мес. Предполагается, что рост удовлетворенности на каждые 10% повышает производительность на 5%. Оцените:

1. ожидаемый и фактический прирост производительности;
2. отклонение;
3. возможные причины расхождения.

Задание 3. Компания рассматривает два варианта мотивации: А — премии (затраты 1 млн руб., рост производительности 15%); Б — обучение и развитие (затраты 700 тыс. руб., рост 10%, снижение текучести с 20% до 12%). Численность — 100 чел., прибыль с работника — 50 тыс. руб./мес., стоимость замещения — 60 тыс. руб. Определите, какой вариант экономически целесообразнее.

Тема 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Тестовые задания:

1. К содержательным теориям относится:
 - а) теория ожиданий
 - б) теория Маслоу
 - в) теория справедливости
 - г) теория Врума
2. Соотнесите автора и теорию:
 1. Маслоу
 2. Герцберг
 3. Врум
 - а) теория ожиданий
 - б) иерархия потребностей
 - в) двухфакторная теория
3. К процессуальным теориям относятся:
 - а) теория ожиданий
 - б) теория справедливости
 - в) теория Маслоу
 - г) теория МакГрегора
4. Этапы мотивации по Вруму:
 - а) ожидание результата
 - б) оценка вознаграждения
 - в) выбор поведения
 - г) получение результата
5. Теория справедливости основана на:
 - а) уровне зарплаты
 - б) сравнении вклада и вознаграждения
 - в) потребностях
 - г) стаже

Контрольные задания:

Задание 1. Для сотрудника заданы параметры: ожидание (E) = 0,7; инструментальность (I) = 0,8; валентность (V) = 0,9. Для альтернативной системы: $E = 0,85$; $I = 0,6$; $V = 0,95$. Определите:

1. уровень мотивации по модели Врума для обеих систем;

2. какая система эффективнее;
3. на сколько процентов.

Задание 2. Два сотрудника: А — зарплата 80 тыс., вклад 100 ед.; Б — зарплата 75 тыс., вклад 80 ед. Определите:

1. коэффициенты справедливости;
2. наличие дисбаланса;
3. предложите управленческое решение по выравниванию.

Задание 3. Распределение потребностей сотрудников (по Маслоу): физиологические — 20%, безопасность — 30%, социальные — 25%, уважение — 15%, самореализация — 10%. Бюджет мотивации — 1 млн руб. Разработайте распределение бюджета по уровням и обоснуйте эффективность.

Тема 3. Система стимулирования труда в организации

Тестовые задания:

1. Стимулирование труда — это:
 - а) система наказаний
 - б) воздействие для повышения эффективности
 - в) контроль
 - г) учет
2. Соотнесите виды стимулирования:
 1. Материальное
 2. Нематериальное
 - а) премии
 - б) признание
 - в) бонусы
 - г) карьерный рост
3. Эффективная система стимулирования должна быть:
 - а) прозрачной
 - б) справедливой
 - в) сложной
 - г) гибкой
4. Этапы построения системы стимулирования:
 - а) анализ персонала
 - б) разработка системы
 - в) внедрение
 - г) оценка эффективности
5. Главная цель стимулирования:
 - а) контроль
 - б) повышение мотивации
 - в) наказание
 - г) учет

Контрольные задания:

Задание 1. Фонд стимулирования — 2,4 млн руб. 20 сотрудников, коэффициенты варьируются от 0,8 до 1,6 (средний — 1,2). Определите:

1. стоимость одного коэффициентного балла;
2. выплаты сотрудникам с коэффициентами 0,9; 1,2; 1,5;
3. коэффициент дифференциации.

Задание 2. После внедрения стимулирования: выручка выросла с 12 до 15 млн руб., затраты — с 8 до 9,5 млн руб. Определите:

1. прибыль до и после;
2. прирост прибыли;
3. рентабельность стимулирования.

Задание 3. Сравниваются две системы: А — фиксированные премии (рост производительности 8%); Б — КРІ (рост 14%, но рост затрат на администрирование 300 тыс. руб.). Базовая прибыль — 5 млн руб. Определите, какая система дает больший чистый эффект.

Тема 4. Материальное стимулирование и оплата труда

Тестовые задания:

1. Материальная мотивация включает:

- а) признание
- б) зарплату
- в) развитие
- г) обучение

2. Соотнесите систему оплаты:

1. Повременная
 2. Сдельная
- а) зависит от времени
 - б) зависит от объема

3. К элементам оплаты труда относятся:

- а) оклад
- б) премия
- в) штраф
- г) надбавка

4. Расчет зарплаты:

- а) определение базы
- б) расчет премий
- в) начисление надбавок
- г) итоговая сумма

5. Премирование направлено на:

- а) наказание

- б) повышение мотивации
- в) контроль
- г) учет

Контрольные задания:

Задание 1. Сдельно-премиальная система: расценка — 450 руб./ед., план — 120 ед., фактически — 150 ед. Премия: 20% за выполнение плана + 2% за каждый % перевыполнения. Определите общий доход работника.

Задание 2. Оклад — 70 тыс. руб. КРІ: выполнение — 85%, 100%, 120%. Премия: до 100% — 25% оклада, свыше — дополнительно 1,5% за каждый % превышения. Рассчитайте доход при каждом уровне выполнения.

Задание 3. Фонд оплаты труда — 10 млн руб. После реформы: фиксированная часть — 60%, переменная — 40%. Рост производительности — 18%, рост затрат — 10%. Оцените:

1. изменение удельных затрат на единицу продукции;
2. экономическую целесообразность реформы.

Тема 5. Нематериальная мотивация и корпоративная культура

Тестовые задания:

1. Нематериальная мотивация — это:

- а) зарплата
- б) признание
- в) бонус
- г) оклад

2. Соотнесите элементы:

1. Вовлеченность
 2. Корпоративная культура
- а) участие сотрудников
 - б) ценности организации

3. К нематериальной мотивации относятся:

- а) признание
- б) развитие
- в) премия
- г) участие

4. Формирование культуры:

- а) ценности
- б) нормы
- в) поведение
- г) результаты

5. Вовлеченность влияет на:

- а) текучесть
- б) производительность
- в) удовлетворенность
- г) все перечисленное

Контрольные задания:

Задание 1. Индекс вовлеченности рассчитывается как средневзвешенный показатель: удовлетворенность — 0,4; лояльность — 0,3; участие — 0,3. До: 70%, 65%, 60%; после: 82%, 78%, 75%. Определите общий индекс до и после, а также прирост.

Задание 2. В компании 200 сотрудников. После внедрения корпоративной культуры: текучесть снизилась с 22% до 14%, производительность выросла на 9%. Прибыль на сотрудника — 40 тыс. руб./мес., стоимость замещения — 70 тыс. руб. Оцените общий экономический эффект.

Задание 3. Компания инвестирует 500 тыс. руб. в нематериальную мотивацию. Ожидаемый рост вовлеченности — 15%, что дает рост производительности на 7%. Фактический рост — 10% вовлеченности и 4% производительности. Определите отклонение и проанализируйте причины.

Тема 6. Оценка эффективности мотивации

Тестовые задания:

1. Эффективность мотивации — это:

- а) затраты
- б) результат
- в) численность
- г) структура

2. Соотнесите показатели:

- 1. KPI
- 2. ROI
- а) окупаемость
- б) показатели эффективности

3. Методы оценки:

- а) анкетирование
- б) анализ

- в) интервью
- г) учет

4. Оценка эффективности:

- а) сбор данных
- б) анализ
- в) выводы
- г) корректировка

5. KPI — это:

- а) штраф
- б) показатель эффективности
- в) зарплата
- г) учет

Контрольные задания

Задание 1. Внедрение системы KPI: выручка: 20 → 25 млн руб., затраты: 14 → 17 млн руб., затраты на внедрение — 1 млн руб.

Определите:

1. прибыль до и после;
2. чистый эффект;
3. ROI системы.

Задание 2. Производительность выросла на 22%, численность сократилась на 8%. Фонд оплаты труда остался прежним (12 млн руб.).

Определите:

1. изменение производительности на одного сотрудника;
2. изменение удельных затрат.

Задание 3. Сравняются два периода: Период 1 — прибыль 6 млн, мотивационные затраты 800 тыс.; Период 2 — прибыль 7,8 млн, затраты 1,4 млн. Определите:

1. эффективность затрат;
2. предельную отдачу;
3. целесообразность увеличения инвестиций.

Тема 7. Мотивация персонала в системе стратегического управления организацией

Тестовые задания:

1. Стратегическая мотивация персонала — это:
 - а) система краткосрочных выплат
 - б) ориентация мотивации на достижение долгосрочных целей

- в) контроль дисциплины
- г) управление рабочим временем
- 2. Соотнесите элементы:
- 3. HR-стратегия
- 4. Мотивационная политика
 - а) инструменты стимулирования
- б) долгосрочные цели организации
- в) KPI
- г) ценности компании
- 3. К стратегическим функциям мотивации относятся:
 - а) удержание персонала
 - б) достижение целей компании
 - в) учет рабочего времени
 - г) развитие персонала
- 4. Установите последовательность формирования стратегии мотивации:
 - а) анализ среды
 - б) разработка инструментов
 - в) определение целей
 - г) внедрение
- 5. Связь мотивации со стратегией проявляется в:
 - а) повышении дисциплины
 - б) росте текучести
 - в) достижении KPI
 - г) снижении затрат

Контрольные задания:

Задание 1. Компания внедрила стратегическую систему мотивации (затраты — 1,2 млн руб.). Производительность выросла на 18%, прибыль — с 40 до 48 тыс. руб. на сотрудника (120 чел.). Определите:

1. прирост прибыли;
2. экономический эффект;
3. коэффициент эффективности.

Задание 2. В компании текучесть снизилась с 22% до 14% после внедрения стратегии удержания. Стоимость замещения — 90 тыс. руб., численность — 150 чел. Оцените экономию.

Задание 3. Сравните 2 стратегии: А — бонусы (рост 12%), Б — развитие (рост 9% + снижение текучести на 8%) Определите более эффективную.

Тема 8. Современные методы и инструменты мотивации персонала

Тестовые задания:

1. КРІ — это:
 - а) система контроля
 - б) ключевые показатели эффективности
 - в) форма оплаты труда
 - г) метод наказания
2. Соотнесите инструменты:
3. КРІ
4. OKR
 - а) цели и результаты
 - б) показатели эффективности
 - в) бонусы
 - г) планирование
3. К современным методам мотивации относятся:
 - а) геймификация
 - б) штрафы
 - в) гибкие бонусы
 - г) КРІ
4. Последовательность внедрения КРІ:
 - а) разработка
 - б) оценка
 - в) внедрение
 - г) корректировка
5. Геймификация — это:
 - а) контроль
 - б) использование игровых механизмов
 - в) штраф
 - г) учет времени

Контрольные задания:

Задание 1. Внедрение КРІ увеличило производительность на 14% (100 чел., прибыль 60 тыс./чел.). Рассчитайте эффект.

Задание 2. Геймификация повысила вовлеченность на 20%, производительность — на 10%. Оцените эффективность.

Тема 9. Мотивация различных категорий персонала

Тестовые задания:

1. Дифференциация мотивации предполагает:
 - а) единый подход ко всем сотрудникам
 - б) учет особенностей различных категорий персонала
 - в) только материальное стимулирование

- г) усиление контроля
- 2. Соотнесите категории персонала и приоритетные стимулы:
- 3. Руководители
- 4. Рабочие
 - а) карьерный рост
- б) стабильная заработная плата
- в) участие в управлении
- г) социальные гарантии
- 3. К факторам мотивации поколений относятся:
 - а) ценности
 - б) уровень образования
 - в) стиль управления
 - г) климат
- 4. Установите последовательность разработки дифференцированной мотивации:
 - а) сегментация персонала
 - б) анализ потребностей
 - в) разработка стимулов
 - г) внедрение
- 5. Особенностью мотивации поколения Z является:
 - а) ориентация на стабильность
 - б) высокая значимость цифровой среды
 - в) ориентация на стаж
 - г) иерархичность

Контрольные задания:

Задание 1. В компании (120 чел.) после внедрения дифференцированной системы мотивации производительность выросла: у рабочих — на 10%, у специалистов — на 14%, у руководителей — на 8%. Средняя прибыль: рабочие — 40 тыс. руб., специалисты — 70 тыс. руб., руководители — 120 тыс. руб. Определите общий прирост прибыли.

Задание 2. Текучесть среди молодых сотрудников снизилась с 30% до 18% (численность — 60 чел.). Стоимость замещения — 70 тыс. руб. Рассчитайте экономический эффект.

Задание 3. Сравните два подхода: А — единая система мотивации (рост 9%) Б — дифференцированная (рост 12% + снижение текучести на 6%) Определите более эффективный вариант.

Тема 10. Психологические аспекты трудовой мотивации

Тестовые задания:

1. Удовлетворенность трудом — это:
 - а) уровень заработной платы
 - б) субъективная оценка работы
 - в) контроль
 - г) производительность
2. Соотнесите понятия:
3. Выгорание
4. Вовлеченность
 - а) снижение мотивации
 - б) эмоциональное истощение
 - в) активность
 - г) заинтересованность
3. К факторам мотивации относятся:
 - а) ценности
 - б) установки
 - в) эмоции
 - г) штрафы
4. Последовательность формирования мотивации:
 - а) потребности
 - б) мотив
 - в) поведение
 - г) результат
5. Эмоциональное выгорание проявляется в:
 - а) росте эффективности
 - б) снижении интереса к работе
 - в) повышении активности
 - г) карьерном росте

Контрольные задания:

Задание 1. В подразделении (90 чел.) уровень вовлеченности вырос с 55% до 75%, производительность — на 13%. Определите экономический эффект (прибыль 65 тыс./чел.).

Задание 2. Из-за выгорания производительность снизилась на 8% (100 чел., прибыль 50 тыс./чел.). Рассчитайте потери.

Задание 3. Оцените эффективность программы снижения выгорания (затраты 500 тыс. руб., рост производительности 7%).

Тема 11. Цифровизация и автоматизация мотивации

Тестовые задания:

1. HR-аналитика — это:
 - а) учет кадров
 - б) анализ данных о персонале
 - в) контроль
 - г) обучение
2. Соотнесите:
3. HRIS
4. Performance Management
 - а) учет данных
 - б) оценка эффективности
 - в) обучение
 - г) контроль
3. К цифровым инструментам относятся:
 - а) платформы
 - б) аналитика
 - в) KPI
 - г) штрафы
4. Последовательность внедрения:
 - а) анализ
 - б) внедрение
 - в) настройка
 - г) оценка
5. Преимущество цифровизации:
 - а) субъективность
 - б) прозрачность
 - в) сложность
 - г) риск

Контрольные задания:

Задание 1. Внедрение HR-системы (затраты 900 тыс. руб.) повысило производительность на 11% (120 чел., прибыль 55 тыс.). Определите эффект.

Задание 2. Снижение текучести с 20% до 13% (150 чел., замещение — 80 тыс.). Рассчитайте экономию.

Тема 13. Международный опыт мотивации и стимулирования труда

Тестовые задания:

1. Международная модель мотивации предполагает:
 - а) единый подход во всех странах
 - б) учет культурных и национальных особенностей
 - в) только материальное стимулирование
 - г) централизованный контроль

2. Соотнесите страны и особенности мотивации:
3. Япония
4. США
 - а) пожизненный найм
- б) индивидуальные достижения
- в) коллективизм
- г) конкуренция
3. К факторам различий мотивации относятся:
 - а) культура
 - б) экономика
 - в) традиции
 - г) технологии
4. Установите последовательность адаптации зарубежной системы:
 - а) анализ практики
 - б) адаптация
 - в) внедрение
 - г) оценка
5. Основной принцип международной мотивации:
 - а) унификация
 - б) адаптация
 - в) стандартизация
 - г) контроль

Контрольные задания:

Задание 1. Компания внедрила элементы японской системы мотивации (групповые бонусы). Производительность выросла на 12% (100 чел., прибыль 55 тыс. руб./чел.). Определите прирост прибыли и экономический эффект.

Задание 2. После внедрения американской модели (индивидуальные бонусы) текучесть снизилась с 25% до 17% (120 чел., стоимость замещения — 85 тыс. руб.). Рассчитайте экономию.

Задание 3. Сравните два подхода: А — коллективная мотивация (рост 10%), Б — индивидуальная (рост 13%, но рост текучести на 3%). Определите более эффективный вариант.

Тема 14. Правовое регулирование оплаты труда и стимулирования персонала

Тестовые задания:

1. Оплата труда регулируется:
 - а) внутренними правилами

- б) трудовым законодательством
 - в) договоренностями
 - г) устными соглашениями
2. Соотнесите элементы:
 3. Гарантии
 4. Компенсации
 - а) минимальная зарплата
- б) выплаты за вредные условия
- в) отпуск
- г) доплаты
3. К видам оплаты труда относятся:
 - а) тарифная
 - б) сдельная
 - в) бонусная
 - г) дисциплинарная
 4. Установите последовательность разработки системы оплаты труда:
 - а) анализ законодательства
 - б) разработка
 - в) утверждение
 - г) внедрение
 5. Нарушение оплаты труда приводит к:
 - а) росту мотивации
 - б) штрафам
 - в) повышению эффективности
 - г) снижению затрат

Контрольные задания:

Задание 1. В компании выявлено нарушение (задержка зарплаты), штраф — 500 тыс. руб. После устранения текучесть снизилась с 20% до 12% (100 чел., замещение — 70 тыс.). Определите экономический эффект.

Задание 2. Введение прозрачной системы оплаты повысило производительность на 9% (120 чел., прибыль 60 тыс.). Рассчитайте прирост прибыли.

Задание 3. Сравните: А — минимальные выплаты, Б — законодательно корректная система (+8% эффективность). Определите выгодность.

Тема 15. Разработка и внедрение системы мотивации

Тестовые задания:

1. Разработка системы мотивации включает:

- а) контроль
 - б) анализ и проектирование
 - в) наказания
 - г) учет
2. Соотнесите этапы:
3. Анализ
4. Внедрение
- а) диагностика
 - б) запуск
 - в) корректировка
 - г) оценка
3. К принципам разработки относятся:
- а) прозрачность
 - б) справедливость
 - в) гибкость
 - г) контроль
4. Последовательность разработки:
- а) анализ
 - б) проектирование
 - в) внедрение
 - г) оценка
5. Основная цель внедрения:
- а) контроль
 - б) повышение эффективности
 - в) снижение затрат
 - г) дисциплина

Контрольные задания:

Задание 1. Внедрение системы мотивации (затраты 800 тыс.) увеличило производительность на 15% (100 чел., прибыль 50 тыс.). Определите эффект.

Задание 2. Текучесть снизилась с 22% до 13% (120 чел., замещение — 75 тыс.). Рассчитайте экономию.

Задание 3. Сравните: А — частичное внедрение (рост 8%). Б — полное (рост 14%, затраты выше). Определите оптимальный вариант.

Тема 16. Поведенческая экономика и мотивация трудовой деятельности

Тестовые задания:

1. Поведенческая экономика изучает:

- а) только финансы
 - б) поведение людей
 - в) учет
 - г) контроль
2. Соотнесите:
3. Nudge
4. Искажения
- а) мягкое воздействие
 - б) ошибки мышления
 - в) стимулы
 - г) решения
3. К искажениям относятся:
- а) эффект якоря
 - б) стадность
 - в) анализ
 - г) эмоции
4. Последовательность поведения:
- а) стимул
 - б) восприятие
 - в) решение
 - г) действие
5. Основной принцип:
- а) рациональность
 - б) иррациональность
 - в) контроль
 - г) стабильность

Контрольные задания:

Задание 1. Внедрение nudge увеличило производительность на 7% (110 чел., прибыль 55 тыс.). Определите экономический эффект.

Задание 2. Снижение текучести на 5% (100 чел., замещение — 80 тыс.) благодаря поведенческим инструментам. Рассчитайте экономию.

Задание 3. Сравните: А — традиционная мотивация (рост 10%) Б — поведенческая (рост 8% + снижение текучести) Определите более эффективный вариант.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ

составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1.

Доклад: Подготовка докладов «Современные теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности». Пять групповых докладов с обсуждением вклада ведущих ученых и практиков в развитие теории и практики мотивации персонала.

Тематика докладов:

1. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд).
2. Процессуальные теории мотивации (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер – Э. Лоулер).
3. Материальная и нематериальная мотивация персонала.
4. Мотивация трудовой деятельности в современных организациях.
5. Роль корпоративной культуры в системе мотивации персонала.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Тема 2.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	1. Перечислите основные задачи мотивации персонала.
2.	2. Какие виды мотивации существуют?
3.	3. Что такое материальное стимулирование?
4.	4. Назовите нематериальные методы мотивации.
5.	5. Что такое трудовая мотивация?
6.	6. Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников?
7.	7. Что такое система стимулирования?
8.	8. Перечислите современные методы мотивации персонала.
9.	9. Что понимается под вовлеченностью персонала?
10.	10. Что такое демотивация?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 3.

Тема 1-6.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Мотивация трудовой деятельности включает:

- а) внутренние побуждения работника к труду;
- б) систему внешнего воздействия на персонал;
- в) исключительно материальное вознаграждение;
- г) совокупность факторов, влияющих на поведение работника;
- д) случайные действия руководителя.

Тест 2. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Стимулирование труда определяется как:

- а) система внешних воздействий, направленных на повышение эффективности труда;
- б) процесс формирования внутренних потребностей личности;
- в) совокупность методов материального и нематериального воздействия;
- г) исключительно система штрафов и санкций.

Тест 3. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К содержательным теориям мотивации относятся:

- а) теория иерархии потребностей;
- б) теория ожиданий;
- в) двухфакторная теория;
- г) теория справедливости;
- д) теория приобретённых потребностей.

К процессуальным теориям мотивации относятся:

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;

- в) теория подкрепления;
- г) теория Маслоу;
- д) модель Портера–Лоулера.

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К методам материального стимулирования относятся:

- а) заработная плата;
- б) премии и бонусы;
- в) признание и похвала;
- г) участие в прибыли;
- д) социальные льготы.

К методам нематериального стимулирования относятся:

- а) карьерный рост;
- б) корпоративная культура;
- в) гибкий график работы;
- г) штрафные санкции;
- д) признание достижений.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 4.

Тема 2-6.

Контрольные задания:

Задание 1.

В организации постоянная часть фонда оплаты труда составляет 200 тыс.

руб., переменная часть (премии за результат) — 60 руб. на единицу выполненной работы, нормативная «стоимость результата» (ценность для организации) — 100 руб. за единицу. Фактический объем выполненной работы — 8 тыс. ед. Рассчитайте пороговый уровень результативности (точку мотивационной безубыточности), запас мотивационной устойчивости, коэффициент мотивационного рычага. Сделайте выводы об уровне риска демотивации персонала при снижении результативности труда.

Задание 2.

Компания использует систему отсроченного премирования: средний размер вознаграждения сотрудника составляет 3500 руб., дополнительные стимулирующие выплаты — 500 руб. Среднегодовое количество сотрудников — 100 человек, период между достижением результата и выплатой премии — 40 дней, средний период задержки выплат — 2 дня. Требуется определить допустимый объем «задолженности по стимулирующим выплатам» (накопленных обязательств перед персоналом) и оценить ее влияние на мотивацию сотрудников.

Задание 3.

В ООО «Организация» уровень вовлеченности персонала в базисном году составил 8,7%, а в отчетном — 9,3%, коэффициент трудовой отдачи — 1,3 и 1,2 соответственно, коэффициент мотивационного усиления (влияние стимулирования на результат) — 2,1 и 2,2. Рассчитайте интегральный показатель эффективности мотивации труда и результативность системы стимулирования; определите их динамику. Сделайте выводы об изменении эффективности управления мотивацией персонала.

Задание 4.

Предприятия А, Б и С закончили год со следующими финансовыми результатами:

Таблица.

Финансовые результаты	А	Б	С
Уровень производительности труда	26,1%	27,3%	23,8%
Средний уровень затрат на стимулирование	16,4%	14,4%	11,9%
Фонд оплаты труда	22,8 млн руб.	34,1 млн руб.	13,5 млн руб.
Переменная часть (премии)	20,9 млн руб.	12,3 млн руб.	30,2 млн руб.

Уровень «потерь от демотивации» (снижение эффективности из-за

неудовлетворенности) составляет 26%. Определите, какое предприятие эффективнее использует систему стимулирования персонала. Обоснуйте ответ с точки зрения соотношения затрат на мотивацию и полученных результатов.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Тема 7–16.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Стратегическая мотивация персонала включает:

- а) ориентацию на долгосрочные цели организации;
- б) связь с HR-стратегией;
- в) исключительно краткосрочные премии;
- г) интеграцию с системой управления эффективностью;
- д) случайные управленческие решения.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Современные инструменты мотивации персонала включают:

- а) KPI и OKR;
- б) геймификацию;
- в) исключительно штрафные санкции;

- г) гибкие системы вознаграждения;
- д) HR-аналитику.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К особенностям мотивации различных категорий персонала относятся:

- а) учет профессиональных различий;
- б) дифференциация стимулов;
- в) единая система мотивации для всех;
- г) учет поколенческих особенностей;
- д) игнорирование индивидуальных потребностей.

К психологическим факторам мотивации относятся:

- а) ценности и установки;
- б) уровень вовлеченности;
- в) эмоциональное выгорание;
- г) только уровень заработной платы;
- д) удовлетворенность трудом.

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К инструментам цифровизации мотивации относятся:

- а) HRIS-системы;
- б) People Analytics;
- в) автоматизированные системы оценки эффективности;
- г) бумажный учет;
- д) цифровые платформы управления персоналом.

К мерам мотивации в условиях кризиса относятся:

- а) программы удержания персонала;
- б) развитие коммуникаций;
- в) сокращение стимулирования;
- г) поддержка сотрудников;
- д) гибкие формы занятости.

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К особенностям международных систем мотивации относятся:

- а) учет культурных различий;
- б) адаптация инструментов;
- в) унификация систем;
- г) влияние национальных традиций;
- д) игнорирование различий.

К элементам поведенческой мотивации относятся:

- а) когнитивные искажения;
- б) nudge-технологии;
- в) иррациональность поведения;
- г) исключительно экономический расчет;
- д) влияние среды на выбор.

Тема 7–16.

Контрольные задания

Задание 1.

В организации внедрена стратегическая система мотивации: фиксированная часть фонда оплаты труда — 300 тыс. руб., переменная часть — 80 руб. на единицу результата, ценность результата — 130 руб. за единицу. Фактический объем — 10 тыс. ед. Рассчитайте:

1. порог мотивационной эффективности;
2. запас мотивационной устойчивости;
3. коэффициент мотивационного рычага;

Сделайте вывод о риске снижения эффективности при падении результативности.

Задание 2.

В компании применяется цифровая система мотивации. Средний бонус — 4000 руб., дополнительный стимул — 700 руб. Численность — 120 человек. Период задержки выплаты — 45 дней, дополнительная задержка — 3 дня.

Определите:

1. объем обязательств по стимулирующим выплатам;
2. влияние задержек на мотивацию персонала;
3. возможные риски демотивации.

Задание 3.

В компании показатели изменились: вовлеченность — с 7,5% до 9,1%;

коэффициент трудовой отдачи — 1,2 и 1,35; коэффициент мотивационного усиления — 2,0 и 2,3.

Рассчитайте:

1. интегральный показатель мотивации;
2. эффективность системы стимулирования;
3. динамику показателей.

Сделайте выводы.

Задание 4.

Предприятия А, Б и С имеют следующие показатели:

Показатель	А	В	С
Производительность	25,4%	28,1%	24,2%
Затраты на мотивацию	15,8%	13,9%	12,4%
ФОТ	24 млн.	36 млн.	15 млн.
Премии	18 млн.	14 млн.	28 млн.

Уровень потерь от демотивации — 22%.

Определите:

1. эффективность систем мотивации;
2. наиболее эффективное предприятие;
3. обоснуйте выбор через соотношение затрат и результата.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации: методологические различия

2. Роль поведенческой экономики в развитии современных моделей мотивации труда

Задание 1. В организации внедрена система KPI с весами: результативность — 0,5; компетенции — 0,3; вовлечённость — 0,2. Сотрудник имеет показатели: 80%, 70%, 90% соответственно. Рассчитайте интегральный индекс мотивационной результативности и интерпретируйте его.

Задание 2. Предложена система бонусов: $B = 0,2Z + 5000 \times (KPI - 0,7)$, где Z — оклад (60 000 руб.), $KPI = 0,85$. Рассчитать бонус.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Назовите, какая теория объясняет влияние субъективного восприятия справедливости:

а) Маслоу

б) Адамс

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Задание 2. Укажите, что лежит в основе теории ожиданий:

а) вероятность

б) потребности

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

1.3. Закрытые задания

Мотивация в парадигме поведенческой экономики включает:

а) когнитивные искажения;

б) рациональный выбор;

в) эмоции;

г) только зарплату.

Тема 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

1. Вопросы

Принципы построения гибких систем вознаграждения

Теория агентских отношений в мотивации

Задание 1. Компания вводит грейдовую систему: Грейд 1 — 40 тыс., грейд 2 — 60 тыс., грейд 3 — 90 тыс. Коэффициенты бонуса: 0,1; 0,2; 0,3. Рассчитать фонд оплаты труда при 10, 8 и 5 сотрудниках.

Задание 2. Оценить эластичность мотивации: Δ результат = +20%, Δ стимул = +10%

2. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, какой элемент лежит в основе теории ожиданий:

Варианты ответов:

- а) вероятность достижения результата
- б) уровень заработной платы
- в) условия труда

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Задание 2. Укажите, что является ключевым элементом теории справедливости:

Варианты ответов:

- а) сравнение усилий и вознаграждения
- б) потребности личности
- в) уровень компетенций

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

3. Закрытые задания

Модель «принципал-агент» отражает:

- а) конфликт интересов;
- б) сотрудничество;
- в) контроль затрат.

Тема 3. Система стимулирования труда в организации.

Задание 1. Вероятности: Высокая мотивация — 0,6 (эффект 120%). Низкая — 0,4 (эффект 70%). Рассчитайте ожидаемый результат.

Задание 2. Определите, какой стиль управления наиболее эффективен для повышения мотивации персонала: Варианты ответов:

- а) авторитарный
- б) демократический
- в) либеральный

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Тесты

Демотивация усиливается при:

- а) неопределенности;
- б) прозрачности;
- в) справедливости.

Тема 4. Материальное стимулирование и оплата труда.

Задание.1. Определите, что является основой системы КРІ в мотивации персонала: Варианты ответов:

- а) субъективная оценка руководителя
- б) количественные показатели эффективности
- в) стаж работы

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Задание 2. Укажите, какой элемент относится к системе материального стимулирования: Варианты ответов:

- а) бонусы
- б) корпоративная культура
- в) признание

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Тесты

HR-аналитика — это:

- а) анализ данных персонала;
- б) бухгалтерия;
- в) учет.

Тема 5. Нематериальная мотивация и корпоративная культура.

Задание 1. Определите, что характеризует эффективную систему мотивации: Варианты ответов:

- а) универсальность для всех сотрудников
- б) учет индивидуальных особенностей
- в) ориентация только на зарплату

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Задание 2. Оценить силу связи мотивации и результата при коэффициенте корреляции 0,85.

Тесты

Эффективность системы =

- а) результат / затраты
- б) прибыль
- в) контроль

Тема 6. Оценка эффективности мотивации.

Задание 1. Определите, какой показатель отражает результативность мотивации персонала: Варианты ответов:

- а) текучесть кадров
- б) численность сотрудников
- в) площадь офиса

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Задание 2. Укажите, что является целью стимулирования труда:

Варианты ответов:

- а) увеличение затрат
- б) повышение производительности труда
- в) сокращение персонала

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Тесты

Стратегическая мотивация направлена на:

- а) долгосрочные цели;
- б) краткосрочные выплаты;
- в) контроль.

Тема 7. Мотивация персонала в системе стратегического управления организацией

1. Задания открытого типа

- 1. Взаимосвязь мотивации персонала и стратегических целей организации
- 2. Роль HR-стратегии в формировании системы мотивации

Задание 1. Вес KPI: стратегия — 0,4; результативность — 0,4; вовлеченность — 0,2. Показатели: 75%, 85%, 80%. Рассчитайте интегральный индекс.

Задание 2. Бонус: $B = 0,25Z + 4000 \times (KPI - 0,75)$, $Z = 70\ 000$, $KPI = 0,9$. Рассчитать бонус.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Какая теория связывает мотивацию со стратегическими целями:

- а) Маслоу
- б) Портер–Лоулер

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2.

Что лежит в основе стратегической мотивации:

- а) долгосрочные цели
- б) краткосрочные стимулы

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Стратегическая мотивация включает:

- а) ориентацию на цели;
- б) случайные стимулы;
- в) КРІ;
- г) интеграцию со стратегией.

Тема 8. Современные методы и инструменты мотивации

1.1. Вопросы

- 1. КРІ и ОКР как инструменты мотивации
- 2. Роль геймификации в управлении персоналом

Задание 1. Рассчитать фонд бонусов: КРІ = 0,8; оклад 60 000; коэффициент 0,2.

Задание 2. Оценить рост эффективности при увеличении КРІ на 15%.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Основной элемент КРІ:

- а) показатели
- б) штрафы

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. ОКР основан на:

- а) целях
- б) контроле

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Современные инструменты включают:

- а) КРІ;
- б) геймификацию;
- в) штрафы;
- г) HR-аналитику.

Тема 9. Мотивация различных категорий персонала: особенности мотивации руководителей, специалистов, рабочих, поколений (X,Y,Z)

1. Задания открытого типа

1. Дифференциация мотивации персонала
2. Особенности мотивации поколений

Задание 1. Рассчитать общий эффект: рост у групп 10%, 12%, 8%.

Задание 2. Оценить снижение текучести с 25% до 15%.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Дифференциация мотивации основана на:

- а) сегментации
- б) универсальности

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. Мотивация поколения Z связана с:

- а) цифровизацией
- б) стажем

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Мотивация персонала включает:

- а) сегментацию;
- б) универсальность;
- в) учет различий;
- г) игнорирование потребностей.

Тема 10. Цифровизация и автоматизация систем мотивации

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Роль цифровых технологий в трансформации систем мотивации персонала
2. HR-аналитика как инструмент повышения эффективности мотивации

Задание 1. В организации внедрена цифровая система управления мотивацией персонала. Численность — 120 чел. Производительность труда выросла с 70 тыс. руб. до 82 тыс. руб. на сотрудника. Определите прирост совокупной прибыли организации.

Задание 2. После внедрения автоматизированной системы мотивации текучесть снизилась с 22% до 15%. Численность персонала — 150 чел., стоимость замещения одного сотрудника — 85 тыс. руб. Рассчитайте экономию от снижения текучести кадров.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, что является основой HR-аналитики:

- а) субъективная оценка
- б) анализ данных

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

Задание 2. Автоматизация системы мотивации обеспечивает:

- а) прозрачность процессов
- б) снижение контроля

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

1.3. Закрытые задания

Цифровизация мотивации включает:

- а) автоматизацию процессов;
- б) использование HR-аналитики;
- в) отказ от оценки персонала;
- г) внедрение цифровых KPI.

Тема 11. Антикризисное управление персоналом, адаптация и удержание сотрудников

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Особенности мотивации персонала в условиях кризиса
2. Методы удержания ключевых сотрудников

Задание 1. В организации текучесть персонала снизилась с 30% до 18%. Численность — 100 чел., стоимость замещения — 80 тыс. руб. Определите экономический эффект.

Задание 2. В результате кризиса производительность труда снизилась на 10%. Средняя прибыль на одного сотрудника — 60 тыс. руб., численность — 90 чел. Рассчитайте потери организации.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Антикризисная мотивация включает:

- а) поддержку персонала
- б) усиление санкций

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. Ключевой фактор удержания сотрудников:

- а) доверие
- б) жесткий контроль

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Антикризисное управление персоналом включает:

- а) коммуникации;
- б) поддержку;
- в) игнорирование проблем;
- г) гибкие формы занятости.

Тема 12. Международный опыт мотивации и стимулирования труда

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

- 1. Национальные модели мотивации персонала
- 2. Влияние культурных факторов на мотивацию

Задание 1. После внедрения международной модели мотивации производительность выросла на 11%. Численность — 110 чел., прибыль на сотрудника — 75 тыс. руб. Рассчитайте экономический эффект.

Задание 2. Сравните две модели мотивации (данные задать самостоятельно) и обоснуйте выбор наиболее эффективной.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Международные системы мотивации требуют:

- а) адаптации
- б) копирования

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. Культурные различия влияют на:

- а) мотивацию
- б) только оплату труда

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Международные системы мотивации включают:

- а) учет культурных особенностей;
- б) адаптацию методов;
- в) игнорирование различий;
- г) гибкость управления.

Тема 13. Правовое регулирование оплаты труда и стимулирования персонала

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Законодательное регулирование оплаты труда

2. Правовые аспекты стимулирования персонала

Задание 1. Организация понесла штраф 500 тыс. руб. за нарушение трудового законодательства. После приведения системы оплаты труда в соответствие текучесть снизилась на 6%. Оцените экономический эффект.

Задание 2. После легализации стимулирующих выплат производительность выросла на 8%. Численность — 100 чел., прибыль на сотрудника — 65 тыс. руб. Рассчитайте прирост прибыли.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1.

Оплата труда регулируется:

- а) законодательством
- б) устными договоренностями

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2.

Трудовой договор включает:

- а) условия оплаты труда
- б) только обязанности

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Правовое регулирование включает:

- а) гарантии;
- б) компенсации;
- в) санкции;
- г) договорные отношения.

Тема 14. Разработка и внедрение системы мотивации организации

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Этапы разработки системы мотивации

2. Методы оценки эффективности

Задание 1. После внедрения новой системы мотивации производительность выросла на 15%. Численность — 100 чел., прибыль на сотрудника — 60 тыс. руб. Рассчитайте экономический эффект.

Задание 2. Текучесть снизилась с 25% до 14%. Численность — 120 чел., стоимость замещения — 70 тыс. руб. Определите экономию.

1.2. Комбинированные задани

Задание 1. Система мотивации включает:

- а) анализ
- б) случайные решения

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. Эффективность мотивации определяется:

- а) результатами
- б) затратами

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Разработка системы мотивации включает:

- а) анализ;
- б) внедрение;
- в) оценку;
- г) игнорирование факторов.

Тема 15. Поведенческая экономика и мотивация трудовой деятельности

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Когнитивные искажения в мотивации персонала
2. Nudge-технологии и их применение

Задание 1. После внедрения поведенческих инструментов мотивации производительность выросла на 9%. Численность — 120 чел., прибыль на сотрудника — 70 тыс. руб. Рассчитайте экономический эффект.

Задание 2. Снижение текучесть на 5%. Численность — 100 чел., стоимость замещения — 80 тыс. руб. Определите экономию.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1.

Nudge — это:

- а) мягкое воздействие
- б) жесткое управление

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. Когнитивные искажения влияют на:

- а) поведение
- б) только знания

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

Поведенческая мотивация включает:

- а) эмоции;
- б) искажения;
- в) рациональный выбор;
- г) влияние среды.

Тема 16. Социальная ответственность и устойчивые практики мотивации персонала

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. ESG-подход в управлении персоналом
2. Социальная ответственность как фактор мотивации

Задание 1. После внедрения ESG-практик вовлеченность выросла на 12%, производительность — на 10%. Численность — 100 чел., прибыль на сотрудника — 65 тыс. руб. Рассчитайте экономический эффект.

Задание 2. Текучесть снизилась на 6%. Численность — 120 чел., стоимость замещения — 75 тыс. руб. Определите экономию.

1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Социальная ответственность включает:

- а) устойчивое развитие
- б) только прибыль

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. ESG включает:

- а) экологию
- б) только финансы

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.3. Закрытые задания

ESG-мотивация включает:

- а) экологические факторы;
- б) социальные факторы;

- в) управление;
- г) игнорирование устойчивого развития.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7.Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся

должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его

выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, 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. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611>

2. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 378 с. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242309>

3. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник. — Москва : Юрайт, 2024. — 553 с. — Текст : электронный.

4. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — Москва : Юрайт, 2024. — 323 с. — Текст : электронный.

5. Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева. — Екатеринбург : УрФУ, 2021. — 184 с. — Текст : электронный. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf

8.2. Дополнительная литература

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 695 с.
2. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 368 с.
3. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. А. Литвинюк. — Москва : КноРус, 2023. — 280 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров. — Москва : Юрайт, 2022. — 381 с

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
Федеральная служба государственной статистики. — URL:
<https://rosstat.gov.ru/statistic>

Роструд Федеральная служба по труду и занятости. — URL:
<https://rostrud.gov.ru/>

КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов.
URL:<https://classinform.ru/>

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей
служащих и тарифных разрядов.

— URL: <http://okpdtr.ru/>

Единый квалификационный справочник должностей руководителей,
специалистов и других служащих (ЕКС). — URL: <http://bizlog.ru/eks/>

Журнал «КСК эксперт». — URL: <https://journal.ksk.expert/>

Журнал «Управление персоналом» ». — URL: <https://www.top-personal.ru/>

«Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». — URL:
<https://www.kdelo.ru/>

8.4. Интернет-ресурсы

• Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> — доступ
через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

• Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> —
доступ через университетскую сеть

• Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> — доступ
по логину/паролю (справка в библиотеке)

• Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»
: <http://www.consultant.ru/> — свободный доступ к кодексам и текущему
законодательству

• Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> —
свободный доступ к основным актам

• Официальный интернет-портал правовой информации
: <http://pravo.gov.ru/> — бесплатно, официальные публикации законов

- Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям
- КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ
- Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала
- Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система
- Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

8.5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

- **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.
- **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).
- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассесмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
 - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.
Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.
- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.
Режим доступа: <http://www.garant.ru>
- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.
Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>
- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.
Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru>
- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/пароллю).
- **Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).