

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю
Директор

ВШССН (факультета)

МГУ имени М.В. Ломоносова

академик Г.В. Осипов

_____ 20_ г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление вознаграждением»

для магистров по направлению подготовки:

38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль) подготовки: «Управление человеческими
ресурсами и кадровая аналитика»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН
2022 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.04.03. «Управление персоналом».

Образовательный стандарт МГУ по направлению подготовки утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В. Ломоносова от 28 декабря 2020 года (протокол №7).

Год (годы) приема на обучение: ____

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: относится к дисциплинам базовой части. Данная дисциплина предусмотрена учебным планом на 1 курсе во 2 семестре.

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):

Входные требования для освоения дисциплины (модуля) включают в себя освоение следующих дисциплин:

- «Теория организации и организационного проектирования»;
- «Мотивация организационной деятельности»;
- «Технологии развития персонала»;
- «Информационно-аналитические технологии в управлении персоналом»;
- «Управление организационными конфликтами»;
- «Управление эффективностью труда»;
- «Основы кадровой аналитики».

3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1. Способен самостоятельно планировать и проводить научно-прикладные исследования с использованием современного теоретического и методологического инструментария науки, в том числе инструментов психологических, социологических и статистических исследований	Знать: методы научных исследований, используемые на эмпирическом и теоретическом уровнях; Уметь: выбирать методы исследования в соответствии с задачей исследования; Владеть: навыками самостоятельной работы в сфере поиска и анализа научно-технической информации;
ПК-8. Способен разрабатывать мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формировать системы оплаты труда, применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала, использовать	Знать: в полном объеме системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; Уметь: в полном объеме анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; Владеть: в полном объеме разработкой корпоративных социальных программ в полном объеме разработкой системы выплат работникам социальных льгот;

<p>нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.), составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов на персонал и фондов на программы и мероприятия по управлению вознаграждением персонала организации</p>	
<p>СПК-1. Способность анализировать и сравнивать различные инструменты деловой оценки персонала и, при необходимости формировать оригинальные методики оценки персонал в интересах конкретной организации</p>	<p>Знать: методы качественного и количественного анализа и моделирования карьеры; Уметь: принимать эффективные решения в области оценки и аттестации персонала; организовать аттестацию персонала по видам работ или профессиям; Владеть: навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;</p>

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

Объем дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72ч., из которых 32 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (18 ч. занятия лекционного типа и 18 ч. занятия семинарского типа), 40 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

5.1. Структура дисциплины (модуля) по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля), Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Номинальные трудозатраты обучающегося		Всего академических часов	Форма текущего контроля успеваемости*	
	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, академические часы				Самостоятельная работа обучающегося, академические часы
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
Тема 1. Философия вознаграждения	4	4	10	16	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 2. Системы вознаграждения персонала организации	4	4	10	16	Устный опрос, обсуждение докладов, эссе
Тема 3. Методы и инструменты управления вознаграждением персонала	6	6	10	14	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 4. Внедрение новой системы вознаграждения на предприятии	6	6	10	24	Устный опрос, обсуждение докладов, контрольная работа
Промежуточная аттестация (зачет(ы) и (или) экзамен(ы))					
Итого	16	16	40	72	—

5.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Философия вознаграждения	Философия вознаграждения: совокупность ценностей и убеждений; разработка и функционирование системы вознаграждения; подход к использованию управления вознаграждением; основополагающие принципы и как они работают: производительность, рынок, коммуникация, эффективность; управление вознаграждением – его суть, виды,
---	---

	<p>цели; определение; стратегия вознаграждения; содержание стратегии вознаграждением; примеры основных принципов в стратегиях вознаграждения; критическая оценка концепции стратегий вознаграждения.</p>
<p>Тема 2. Системы вознаграждения персонала организации</p>	<p>Цель системы вознаграждения; политика вознаграждения персонала; процедуры, правила и методы вознаграждения сотрудников, которые, как правило, касаются системы управления эффективностью деятельности, развития сотрудников и их карьеры; ключевые моменты политики вознаграждения персонала; структурой и элементами вознаграждения; основные принципы, которые учитываются при разработке политики вознаграждения персонала.</p> <p>Идеальные условия: справедливая система оплаты труда; должности в компании систематизируются по определенным критериям; принятие решения об изменении вознаграждения.</p> <p>Методология создания политики вознаграждения персонала. Построение сбалансированной системы вознаграждения персонала: должность, результаты работы, компетенции, рейтинги сотрудников, стаж (опыт) работы, квалификация.</p> <p>Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования. Реальные пути совершенствования и развития бизнеса - система качества направлена на постоянное улучшение системы управления; вовлечение персонала в процесс непрерывного совершенствования. Эмоциональная приверженность; концепция создания сильной организационной структуры; категории персонала: «чемпионы»; «наблюдатели»; «холостые выстрелы»; «слабые звенья»; принципы для увеличения количества вовлеченных сотрудников: своевременно информируйте сотрудников; создайте фундамент системы непрерывных улучшений; организуйте деятельность малых групп; вовлекайте менеджеров среднего звена и руководителей низшего звена; организуйте поддержку профсоюзов; делегируйте полномочия; непрерывно обучайте персонал; вовлекайте топ-менеджеров.</p> <p>Лучшие практики вовлеченности персонала на примере компаний: Сибирьэнерго; Бийскэнерго; РЭС; ЭЛСИБ; Новосибирскэнерго.</p>
<p>Тема 3. Методы и инструменты управления вознаграждением персонала</p>	<p>Сущность вознаграждения персонала как предмета управления; выстраивание системы вознаграждения; управление талантами; ключевые принципы конкурентного преимущества в управлении талантами; колесо управления талантами; стадия исследования глобальных методов и принципов управления талантами; точки зрения на то, как лучше всего оценивать талант и управлять им: первой точки зрения (дифференцирующий подход) - практика управления эффективностью - «Кривая жизнеспособности»; Всеохватывающий подход - 6 основных принципов: принцип 1 - согласованность со стратегией; принцип 2 - внутренняя последовательность; принцип 3 - встроенность в культуру; принцип 4 - вовлеченность руководства; принцип 5 - баланс</p>

	<p>глобальных и локальных потребностей; принцип б - брэндинг работодателя через дифференциацию. Схожесть методов.</p> <p>Методы оценки персонала - разработка системы оценки персонала; трехсторонний контроль оценки персонала; оценка будущего персонала; оценка рабочего персонала; самостоятельная оценка работниками своего потенциала и навыков; виды оценки персонала; цели и задачи системы оценки персонала; критерии оценки кадров.</p> <p>Качественные или описательные методы: метод матрицы; метод производственных характеристик или метод крайностей; оценка результатов труда или описательный метод; метод 360; обсуждение, интервью, групповая дискуссия.</p> <p>Количественные методы: метод балльной оценки; метод рангов; метод свободной балльно-рейтинговой оценки.</p> <p>Комбинированные виды: метод суммирования оценок; метод группировки; методы оценки компетенций сотрудников: аттестация, центр оценки тестирования и интервьюирования, экспертная оценка деловые игры, оценка по системе КРІ.</p> <p>Общие этапы проведения процедуры оценки кадров: подготовительный этап; оценка; результаты.</p> <p>Услуги аутсорсинга по оценке персонала.</p>
<p>Тема 4. Внедрение новой системы вознаграждения на предприятии</p>	<p>Этапы внедрения изменений системы вознаграждения на предприятии: анализ сопротивления планируемого изменения системы; минимизация сопротивления (потенциальное и реальное); статус-кво нового состояния.</p> <p>Факторы, способствующие успеху проведения изменений: понимание цели изменений; мотивация на изменения; руководство изменениями; вовлеченность в процесс; наличие ресурсов для проведения изменений; своевременность проведения изменений; фокусирование на приоритетных целях; четко определенные роли и обязанности; консультации; риск.</p> <p>Основные этапы создания комплексной системы мотивации и оплаты труда: 1-й этап. Разработка целей системы мотивации и оплаты труда в соответствии с целями предприятия; 2-й этап. Определение эффективных мотивирующих факторов; 3-й этап. Определение демотивирующих факторов; 5-й этап. Разработка целей, проведение их декомпозиции. 4-й этап. Выбор инструментов (методов) для формирования системы оплаты труда: балльно-факторный метод для оценки должностей, система управления по целям (management by objectives), система сбалансированных показателей (balanced scorecard), система депремирования и т.д.; 5-й этап. Разработка целей, проведение их декомпозиции; 6-й этап. Разработка проекта системы оплаты труда и мотивации персонала: проведите оценку должностей/рабочих мест, используя балльно-факторный метод, и в соответствии с полученными результатами разработайте или скорректируйте постоянную часть зарплаты; 7-й этап. Разработка системы льгот; 8-й этап. Разработка системы материальной немонетарной мотивации; 9-й этап. Проведение тестового прогона; 10-й этап. Обсуждение новой системы вознаграждения; 11-й этап. Внедрение. 12-й</p>

	этап. Осуществление пилотного проекта. Документационное обеспечение.
--	--

6. Фонд оценочных средств (ФОС, оценочные и методические материалы) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

Темы рефератов по дисциплине «Управления вознаграждением»

1. Создание бренда изнутри компании путем вовлечения сотрудников.
2. Особенности системы непрерывных улучшений.
3. Управлять талантами, используя лучшие HR-методы и принципы, соответствующих стратегии и корпоративной культуре организации.
4. Бенчмаркинг вознаграждения персонала.
5. Бюджетирование как инструмент планирования расходов на персонал.
6. Методика нематериальной мотивации.
7. Роль факторов социальной и экономической среды для формирования мотивов для вознаграждения работников.
8. Показатели деятельности HR-службы по основным процессам управления вознаграждением персоналом.

Список практических заданий по дисциплине: «Управления вознаграждением»:

Задание 1. На основе изученного теоретического материала заполните таблицу 1. Укажите в таблице основные системы оплаты труда, а также условия и ограничения их применения.

Задание 2. Решите кейс. Семен Сивухин снял трубку некстати зазвонившего телефона. Только удалось вырвать из своего сумасшедшего графика пару минут для распределения ежемесячного премиального фонда (будь он неладен!), как он. Сивухин, тут же понадобился начальству. Месяц назад, когда этот фонд передали в распоряжение мастеров участков. Семен, которого рабочие за глаза ласково называли «СС», принял соломоново решение – распределить премию поровну между всеми. Но начальство выразило свое недовольство таким решением: мол, этот фонд выделен для мотивирования к результативному труду, а вы тут разводите уравниловку. Не умеете мотивировать – заберем фонд, да еще подумаем, нужен ли нам такой руководитель... И вот опять завтра утром на совещании необходимо представить свои предложения, а времени на размышления нет!..

«Что же мы имеем? – думал СС, быстрым шагом проходя длинный коридор. – Информация к размышлению: четыре намотчицы трансформаторов плюс наладчик. А премии на все про все – 50 000 руб. Да-а...».

Работник № 1 – Иванова. Опытная, квалифицированная сотрудница. Сменные задания, сколько помню, всегда выполняет, брака не допускает. И в истекшем месяце – тоже все в порядке. Не премировать – значит обидеть...

Работник № 2 – Петрова. Эта может перевыполнить норму на сложных изделиях, но может и «запороть» простые. Вот и в этом месяце выдала 120 % нормы на самых «привередливых трансформаторах – с проводом 0,5. А прокололась на проводе 0.2: получила три рекламации

из ОТК. Скучно ей, видите ли, было от простой работы! А кому доверить тяжелую сборку? Только ей да Ивановой. Но план-то вытягивает именно Петрова...

Работник № 3 – Сидорова. Звезд с неба не хватает. План в этом месяце выполнила. Да, было одно опоздание – оставалась доделывать задание после работы, а ведь все равно задержала смежников! Правда, много возилась с новенькой. Если бы не Сидорова – брака было бы немеряно... А благодаря ей новенькая быстро освоила сборку, хоть Сидоровой никто не поручал этого присмотра. Как же не отметить инициативу снизу?..

Работник № 4 – Марина, новенькая. Хорошая девочка, старательная. Первый месяц выполнила план, сработала практически без брака, хотя пока на простых изделиях, да и не без помощи Сидоровой. Нужно поощрить? Нужно...

Работник № 5 – Бабкин. Наладчик – золотые руки. Умница, рационализатор, балагур. Сколько воюю с ним, чтобы был порядок на рабочем месте. Он отщучивается, мол, мне необходим творческий беспорядок! В этом месяце сотворил замечательную вещь: что-то там поменял в механизме станка, и провод 0.03 перестал рваться во время намотки. А ведь даже разработчики станка ничем помочь не могли, только развели руками и посоветовали использовать немецкую проволоку. Ну, как без него, без этого Бабкина!?

Задача: Помогите Семену Сивухину подготовить предложения к завтрашнему совещанию.

Задание 3. В производственной организации «Луч» бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 дней вместо 14 дней по плану и заработала 50000 рублей. В ходе работы было сэкономлено материалов на сумму 30000 рублей.

Определите общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100 % предусматривается премия в размере 15%, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка. Сверх этого предусмотрена выплата премии за экономию материала в размере 15 % фактической экономии.

Задание 4. Рассчитайте годовой фонд заработной платы оператора раскройной машины 5 разряда (часовая тарифная ставка = 24,2 руб.), при следующих условиях:

- эффективный фонд рабочего времени – 1632 часа;
- премия 35 %;
- районный коэффициент -15 %;
- северная процентная надбавка – 50 %;
- процент дополнительной заработной платы – 19,6 %;
- выслуга лет – 11%.

Комментарий: надбавка за выслугу лет начисляется на тарифный заработок. Районные коэффициент и северная надбавка начисляются на основную заработную плату.

**Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине
«Управление вознаграждением»:**

1. Выберите из списка ниже все методы, которые могут быть применены для определения мотивационного профиля действующего сотрудника:

- А. Опрос +
- Б. Анкетирование +
- В. Структурированное интервью +
- Г. Разговор «по душам» с линейным руководителем +
- Д. Бенчмаркинг
- Е. Экспертная оценка +
- Ж. Метод «360 градусов» +
- З. Метод проективных вопросов

2. Выберите методы, которые НЕ могут быть использованы для составления мотивационного портрета внешнего кандидата на работу, из списка ниже:

- А. Опрос
- Б. Анкетирование
- В. Структурированное интервью
- Г. Разговор «по душам» с линейным руководителем
- Д. Бенчмаркинг +
- Е. Экспертная оценка +
- Ж. Метод «360 градусов» +
- З. Метод проективных вопросов +

3. От чего должно зависеть соотношение гарантированной и переменной частей вознаграждения?

- А. Специфики конкретной должности/работы, возможности измерения результативности, общего размера вознаграждения, целей компании +
- Б. Должности сотрудника, целей компании, наполненности социального пакета компании, общего размера вознаграждения
- В. Целей компании, наполненности социального пакета компании, наличия подчиненных у данной должности, специфики конкретной должности/работы
- Г. Верные ответы А и В

4. Какие из представленных ниже форм оплаты труда имеют прямую зависимость с результативностью и эффективностью работы сотрудника?

- А. Сдельная +
- Б. Почасовая
- В. На основе КРІ +
- Г. С применением КТУ +
- Д. Окладная
- Е. Аккордная +

5. Какую роль играет социальный пакет в формировании имиджа работодателя?

- А. Является благотворительной статьей затрат для компаний, у которых большие бюджеты на персонал
- Б. Может быть одной из составляющих привлекательности работодателя, а также оказывать влияние на то, действительно ли сотрудник доволен своей работой или нет +
- В. Служит инструментом снижения затрат на налоги, а также дает возможность компании устанавливать более низкие заработные платы, чем у других компаний этого рынка
- Г. Верные ответы Б и В

6. Что называют «кафетерием социальных льгот», в чем его основная идея?

- А. Возможность сотрудникам самим приобретать те льготы, которые они хотят, на более привлекательных условиях, чем это предлагают в некорпоративном формате, что позволяет сотрудникам экономить +
- Б. Возможность для сотрудников выбирать льготы, которые им предоставляет компания, чаще всего из закрытого списка льгот или их категорий, для того, чтобы соцпакет был более привлекательным за счет персонализации
- В. Возможность выбрать один из готовых «наборов» льгот в зависимости от должности, чтобы подчеркнуть статус сотрудника и таким образом удовлетворить такие потребности, как «уважение» и «принадлежность к определенной группе»
- Г. Возможность выбрать один из готовых «наборов» льгот, чтобы удовлетворить такие потребности, как «успех» и «уважение»

7. Что такое грейдинг должностей?

- А. Иерархия должностей в зависимости от их ценности для бизнеса +
- Б. Способ описания бизнес-процессов, относящихся к определенной должности
- В. Определение ключевых показателей эффективности должности
- Г. Балльно-факторный метод оценки качества работы разных сотрудников на одной должности

8. На основе каких трех групп факторов производится оценка работ, выполняемых на каждой из позиций в случае применения системы построения грейдов по системе Эдварда Хея?

- А. Первая группа – знания и опыт, необходимые для работы; вторая группа – навыки, необходимые для решения проблем; третья группа – уровень ответственности
- Б. Первая группа – навыки, необходимые для решения проблем; вторая группа – уровень влияния деятельности на результаты компании в целом; третья группа – уровень ответственности +
- В. Первая группа – уровень принимаемых решений; вторая группа – навыки, необходимые для решения проблем; третья группа – размер бюджета, находящийся в управлении
- Г. Первая группа – знания и опыт, необходимые для работы; вторая группа – уровень влияния деятельности на результаты компании в целом; третья группа – размер бюджета, находящийся в управлении

9. Что такое «комиссионная система вознаграждения»?

- А. При такой системе сотрудники получают определенный процент чистой прибыли компании +
- Б. Выплата бонусов на основании достижения сотрудником поставленных ему целевых показателей – экономических, качественных, количественных, оценочных
- В. Определение премиальной части вознаграждения как части финансового результата деятельности сотрудника (например, в процентах)
- Г. Нет верного ответа

10. Расшифруйте аббревиатуру «КТУ»:

- А. Коэффициент Трудности Управления
- Б. Коэффициент Трудового Участия +
- В. Критерий Трудового Участия
- Г. Критерий Творческого Управления
- Д. Коэффициент Товарищеского Участия

11. Что такое «геймификация» в управлении персоналом?

- А. Использование наработок индустрии развлечений в целях вовлечения, мотивации, обучения персонала +

- Б. Применение игровых технологий в целях популяризации разработок индустрии развлечений
- В. Применение игровых и мультипликационных технологий при презентации результатов исследований компаний по темам вовлеченности и мотивации персонала
- Г. Применение специально разработанных компьютерных игр в целях обучения персонала

12. В чем состоит один из недостатков использования КТУ для расчета вознаграждения?

- А. Трудозатратность оценки
- Б. Несправедливость по отношению к другим сотрудникам +
- В. Недоступность для понимания
- Г. Недостатки отсутствуют

13. Если премиальный бюджет относительно небольшой, при этом есть необходимость «взбодрить» несколько коллективов, занимающихся однородной деятельностью, и показать им самим, что они могут достигать лучших результатов, чем их текущие. Какой из методов стимулирования и распределения бюджета будет наиболее эффективным?

- А. Ввести систему оценки КТУ
- Б. Провести трудовое соревнование (по КРІ) +
- В. Экспертно выбрать лучших сотрудников и выдать им разовые премии
- Г. Устроить корпоративное мероприятие

14. Какая из предложенных комбинаций КРІ будет наиболее сбалансированной для должности «рекрутер» (специалист по подбору персонала)?

- А. КРІ 1 – % вакансий, заполненных внутренними кандидатами; КРІ 2 – % сотрудников, прошедших срок испытания; КРІ 3 – количество закрытых вакансий; КРІ 4 – время закрытия вакансии +
- Б. КРІ 1 – % наполненности штата; КРІ 2 – средние затраты на подбор одного сотрудника (по уровням); КРІ 3 – % сотрудников, прошедших срок испытания; КРІ 4 – удовлетворенность руководителей подразделений качеством кандидатов
- В. КРІ 1 – % вакансий, заполненных внутренними кандидатами; КРІ 2 – количество проведенных интервью; КРІ 3 – средние затраты на подбор одного сотрудника (по уровням)
- Г. КРІ 1 – средние затраты на подбор одного сотрудника (по уровням); КРІ 2 – % сотрудников, прошедших срок испытания; КРІ 3 – время закрытия вакансии

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

Примерные вопросы к зачету по дисциплине «Управление вознаграждением»:

Сущность философии вознаграждения, её основополагающие принципы. Пример основополагающих принципов.

2. Понятия и сущность управления вознаграждением.
3. Виды нефинансового вознаграждения. Цели управления вознаграждением.
4. Стратегия и содержание вознаграждения. Список конкретных намерений управления вознаграждением.
5. Примеры основных принципов в стратегиях вознаграждения.
6. Принципы организации вознаграждения, создающие у работников ощущение справедливости в оплате труда и удовлетворенности вознаграждением по утверждению Патриции Зингхейм и Джея Шустера.
7. Критическая оценка концепции стратегий вознаграждения. Пример стратегии вознаграждения в компании ВТ (British Telecom - Британский Телеком) и её основополагающие принципы, определяющие структуру системы вознаграждения.

8. Основные элементы, лежащие в основе вознаграждения работника
9. Цель системы вознаграждения. Политика вознаграждения персонала и её ключевые моменты.
10. Основные принципы, которые учитываются при разработке политики вознаграждения персонала.
11. Методология создания политики вознаграждения персонала.
12. Вовлечение персонала в процесс непрерывного совершенствования.
13. Назовите первостепенную задачу, направленную на постоянное улучшение системы управления. Что самое ценное в сотрудниках?
14. Сущность системы вовлеченности персонала. Что же такое вовлеченность и чем она отличается от удовлетворенности текущим состоянием?
15. Концепция создания сильной организационной структуры
16. Назовите, на какие группы разделил все компании российский эксперт в области лояльности персонала и лояльности клиентов Константин Харский. В чем их сущность?
17. На какие категории подразделяют персонал и в чем их суть?
18. Сущность принципа увеличения количества вовлеченных сотрудников.
19. Сущность принципа системы непрерывных улучшений. Назовите базовые инструменты «Бережливого производства» - 5S. В чем их суть?
20. Сущность принципа, организующего деятельность малых групп.
21. Сущность принципа вовлечения менеджеров среднего звена и руководителей низшего звена. Принцип поддержки профсоюзов и принцип делегирования полномочий.
22. Сущность принципа непрерывного обучения персонала. Принцип вовлечения топ-менеджеров.
23. Перечислите необходимые действия Топ-менеджеров компаний для вовлеченности персонала.
24. Назовите ключевые принципы для эффективного управления талантами. Изобразите и объясните суть «колеса управления талантами».
25. Этапы исследования глобальных методов и принципов управления талантами.
26. Дифференцирующий подход. Кривая жизнеспособности.
27. Всеохватывающий подход.
28. Первый и второй принципы управления талантами.
29. Третий и четвертый принципы управления талантами.
30. Пятый и шестой принципы управления талантами.
31. Этапы внедрения изменений системы вознаграждения на предприятии: анализ сопротивления планируемого изменения системы.
32. Минимизация сопротивления (потенциальное и реальное).
33. Статус-кво нового состояния.
34. Факторы, способствующие успеху проведения изменений: понимание цели изменений; мотивация на изменения;
35. Руководство изменениями; вовлеченность в процесс.
36. Наличие ресурсов для проведения изменений; своевременность проведения изменений.
37. Фокусирование на приоритетных целях; четко определенные роли и обязанности; консультации.
38. Риск при изменениях.
39. 1-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Разработка целей системы мотивации и оплаты труда в соответствии с целями предприятия.
40. 2-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Определение эффективных мотивирующих факторов.
41. 3-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Определение демотивирующих факторов.

42. 4-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Выбор инструментов (методов) для формирования системы оплаты труда: балльно-факторный метод для оценки должностей, система управления по целям (management by objectives), система сбалансированных показателей (balanced scorecard), система депремирования и т.д.

43. 5-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Разработка целей, проведение их декомпозиции.

44. 6-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Разработка проекта системы оплаты труда и мотивации персонала: проведите оценку должностей/рабочих мест, используя балльно-факторный метод, и в соответствии с полученными результатами разработайте или скорректируйте постоянную часть зарплаты.

45. 7-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Разработка системы льгот.

46. 8-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Разработка системы материальной немонетарной мотивации.

47. 9-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Проведение тестового прогона.

48. 10-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Обсуждение новой системы вознаграждения.

49. 11-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Внедрение.

50. 12-й этап создания комплексной системы мотивации и оплаты труда. Осуществление пилотного проекта.

51. Документационное обеспечение.

Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные *приемы* можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);

- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

Реферат более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор

нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *referre* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступить к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.

Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

Заключение. В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

Научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определённому, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

Обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;

2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

Роль студента: написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,
- литературные и др

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. *Небольшой объем.*

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. *Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.*

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. *Свободная композиция* - важная особенность эссе.

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

4. *Непринужденность повествования.*

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятным, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

5. *Склонность к парадоксам.*

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

6. *Внутреннее смысловое единство*

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

7. Ориентация на разговорную речь

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Ошибки при написании эссе

1 Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2 Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

3 Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

4 Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, приуменьшает значение эссе.

Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения

Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментов в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

Устный опрос (По всем разделам дисциплины).

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

Критерии ответов студентам во время устного опроса:

5 баллов	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.
1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Критерии оценки презентации доклада (сообщения):

Презентация доклада (сообщения) на семинаре

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.

5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

Критерии оценки подготовленного эссе:

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки
менее 5 баллов	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.

Критерии оценки подготовленного реферата:

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает

	отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

Критерии выполнения разбора кейса:

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1 балла	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

Круглый стол

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или
----------	---

	самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Развернутая беседа

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо

	логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.
--	--

Дискуссия

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Деловая игра

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

Критерии оценки участия студента в деловой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

«Мозговой штурм»

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»

1-2 балла	Выставляется студенту, если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

Ролевая игра

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

Критерии оценки участия студента в ролевой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстаивать выбранную позицию
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать необходимый материал.

Коллоквиум

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если

	он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах

	экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.
--	---

Обоснование балльной системы оценки

Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – 20 баллов

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– 40 баллов

Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов \times количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом.

В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z = \frac{100\% * y}{x}, \text{ где}$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

Экзамен:

- $z > 85\%$ выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$ выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$ выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$ выставляется оценка «2»;
- $z < 20\%$ выставляется оценка «1».

Зачет:

- $z > 50\%$ выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$ выставляется оценка «не зачет»;

7. Ресурсное обеспечение:

7.1. Перечень основной и дополнительной литературы

А. Основная литература.

N	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	И. Б. Адова, О. В. Милёхина	Интегрированный подход к управлению вознаграждением персонала индустриальной организации: монография	Москва: Новосибирский ГТУ	2019
	Р. И. Акмаева	Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учеб. пособие	Москва: Прометей	2018

Б. Дополнительная литература.

N	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	Т. Н. Лобанова	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / 2-е изд., перераб. и доп.	Москва: Издательство Юрайт Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/509798	2023
2	Н. С. Пряжников	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов	Москва: Издательство Юрайт, Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511667	2023
3	Л. А. Вострикова, И. В. Панина	Анализ вознаграждения персонала организации на основе ключевых показателей эффективности	Современная экономика: проблемы и решения. — № 8. — С. 141-150. — ISSN 2078-9017. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook .	2021

			com/journal/issue /315362	
4	Р. И. Акмаева	Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учебное пособие / пользователей	Москва: Прометей Текст: электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/94439.html	2018
5	А. В. Арфае, И. В. Гарбузюк, Е. А. Чагина	Управление человеческими ресурсами: кадровая политика и кадровый аудит: учеб. пособие	СПб.: Изд-во Политехн. ун-та	2017
6	А. А. Шпаченко	Как из оплаты труда сделать эффективный мотивационный инструмент управления персоналом: метод. пособие по построению высокоэффектив. универс. мотивац. системы оплаты труда для процес. персонала	М.: Эдитус	2017
7	А. В. Ребров	Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие	М.: ИНФРА-М	2016
8	Л. Бердникова	Ценный сотрудник: найти и удержать: [практ. рук. по найму, обучению и мотивации сотрудников]	СПб.: ЛЕМА	2015

7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства (подлежит обновлению при необходимости)

7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем (подлежит обновлению при необходимости)

7.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- <http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;
- <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;
- <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;
- <http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.
- www.re-c.ru – сайт издания «Российский экономический журнал».

- www.vopresco.ru – сайт журнала «Вопросы экономики».
- www.nbmgu.ru – библиотека экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова
- www.cbr.ru – сайт Центрального Банка
- www.minfin.ru – сайт Министерства финансов РФ.
- www.government.ru – сайт Правительства РФ.
- www.ecsocman.edu.ru – портал по социологии, экономике и менеджменту.
- www.socionet.ru - портал по общественным наукам
- www.gks.ru – официальный сайт Росстата РФ.
- <https://khabarovsk.hh.ru/article/303224> - НН.ru «Digital-словарик для HR».
- <https://www.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> - Deloitte Global Human Capital Trends.
- Информационные данные Госкомстата, Государственного таможенного комитета, коммерческих и государственных компаний, полученные через поисковые системы Yandex, Rambler, Google, Mail— Сайты маркетинговых и коммуникационных агентств и др.
- <http://dic.academic.ru/searchall.php> - Словари и энциклопедии
- <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-personalom> - Управление персоналом
- <https://hr-portal.ru/> - Образовательный портал
- <http://nbmgu.ru> - Сайт университетской библиотеки с электронными и алфавитными каталогами

7.5. Описание материально-технического обеспечения.

Для занятий предусматривается аудитория, позволяющая организовать фронтальное взаимодействие, а также интерактивное взаимодействие в группах и между группами обучающихся, а также современные технические средства обучения (видеопроjectionное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, в зависимости от разрабатываемых проектов может понадобиться интерактивная доска и др.). Для организации самостоятельной работы имеется доступ к Интернет-ресурсам, учебникам и базам данных.

8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.

9. Разработчик (разработчики) программы д.э.н., проф. Мисанова И.Н.