

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института экономики, финансов и
управления в АПК
Гунько Юлия Александровна

«__» _____ 20__ г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.В.07 Управление эффективностью и вознаграждением труда

38.04.02 Менеджмент

Управление HR-сферой и развитием бизнеса

магистр

очная

1. Цель дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся системных знаний и практических навыков по разработке и внедрению методов оценки эффективности труда сотрудников. В результате осваиваются механизмы построения справедливой и мотивирующей системы вознаграждения, направленной на достижение стратегических целей организации.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1 Операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.1 Проводит анализ деятельности по управлению человеческими ресурсами, разрабатывает показатели эффективности их работы.	знает Методологию анализа процессов управления человеческими ресурсами (УЧР) и методологию разработки KPI и системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки эффективности работы персонала. умеет Проводить диагностику существующей системы управления эффективностью труда и на ее основе разрабатывать проекты внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) для различных категорий сотрудников. владеет навыками Навыками аудита деятельности по УЧР и практическими навыками проектирования и расчета метрик эффективности, а также навыками их привязки к системе вознаграждения.
ПК-1 Операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.2 Управляет эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.	знает Методы и инструменты управления эффективностью труда, современные подходы к оценке и повышению вовлеченности персонала, а также правовые основы и лучшие практики обеспечения дисциплины и безопасных условий труда. умеет Планировать, оценивать и развивать результативность сотрудников, применять методики диагностики и повышения уровня вовлеченности, а также осуществлять мероприятия по укреплению трудовой дисциплины и контролю за соблюдением норм охраны труда. владеет навыками Навыками проведения оценочных бесед, техниками мотивирования и развития лояльности персонала, а также практическими инструментами управления дисциплинарной практикой и создания безопасной рабочей

		среды.
ПК-1 Операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.3 Участвует в администрировании процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	знает Основные процессы операционного управления персоналом и документооборота в части управления эффективностью и вознаграждением труда (например, процедуры оценки, премирования, оформления кадровых решений). умеет Обрабатывать операционные данные и документы, связанные с оценкой□□, начислением вознаграждений, соблюдением регламентов и подготовкой отчетности по эффективности подразделения. владеет навыками Навыками работы с кадровыми информационными системами и технологиями администрирования типовых HR-процессов в рамках системы управления эффективностью и вознаграждением.
ПК-2 Стратегическое управления человеческими ресурсами	ПК-2.2 Участвует в администрировании процессов стратегического управления человеческими ресурсами	знает Основные процессы и методологии стратегического управления человеческими ресурсами, а также роль и место системы управления эффективностью и вознаграждением в реализации стратегии организации. умеет Участвовать в сборе и анализе данных о результативности персонала для формирования стратегических HR-отчетов и предлагать корректировки в систему вознаграждений на основе стратегических целей компании. владеет навыками Навыками администрирования стратегических процессов в области управления эффективностью (например, каскадирование целей) и вознаграждением (например, анализ рыночных данных по зарплатам), а также навыками работы с соответствующей документацией.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и вознаграждением труда» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений программы.

Изучение дисциплины осуществляется в 4семестре(-ах).

Для освоения дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

Современные управленческие коммуникации

Исследование систем управления и разработка управленческих решений

Ознакомительная практика

Управление бизнес-процессами в организации

Современные технологии маркетинга

Современные технологии управления HR-сферой

Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С

Практика по профилю профессиональной деятельности
 Имидж, репутация и PR
 Система электронного документооборота
 Правовая среда бизнеса

Освоение дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

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

Общая трудоемкость дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
4	108/3	10	22		76		За
в т.ч. часов: в интерактивной форме		2	6				
практической подготовки		10	22		76		

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
4	108/3			0.12			

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием ответственного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
			всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
					Практические	Лабораторные				
1.	1 раздел. Управление эффективностью и вознаграждением труда									
1.1.	Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании	4	12	4	8		24	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2	

1.2.	Процесс управления эффективностью: цикл PDCA и оценочное собеседование								Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат	
1.3.	Методы и инструменты оценки эффективности персонала	4	6	2	4			12	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2
1.4.	Построение системы вознаграждения	4	6	2	4			12	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2
1.5.	Администрирование и коммуникация системы управления эффективностью и вознаграждением	4	6	2	4			12	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2
1.6.	Контрольная точка	4	2		2			16	КТ 1	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2
	Промежуточная аттестация	За								
	Итого		108	10	22			76		
	Итого		108	10	22			76		

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании	Цели и задачи системы управления эффективностью в современной организации. Эволюция подходов: от KPI к OKR и непрерывной обратной связи.	2/-
Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании	Основные этапы цикла управления эффективностью Техника постановки целей SMART и ее практическое применение. Алгоритм проведения и типичные ошибки оценочного собеседования.	2/-
Методы и инструменты оценки эффективности персонала	Сравнительная характеристика традиционных методов оценки (360 градусов, рейтинги) и современных (OKR).	2/-

	Ключевые компетенции сотрудника	
Построение системы вознаграждения	Компоненты системы вознаграждения: фиксированная и переменная части.	2/2
	Методы оценки должностей: грейды и слоты.	
	Принципы привязки переменной части вознаграждения к КРІ.	
Администрирование и коммуникация системы управления эффективностью и вознаграждением	Ключевые документы системы: Положение об оплате труда, Положение о премировании.	2/-
	Роль руководителя и HR-службы в администрировании процесса.	
Итого		10

5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании	Проанализируйте стратегические цели компании «Х» и разработайте 2 корпоративных КРІ, которые можно каскадировать на уровень отдела продаж.	Пр	4/-/4
Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании	Проведите ролевую игру «Оценочное собеседование», где один участник — руководитель, а другой — сотрудник, показавший смешанные результаты за год.	Пр	4/-/4
Методы и инструменты оценки эффективности персонала	Сравните метод оценки «360 градусов» и систему ОКР, заполнив таблицу «Сильные и слабые стороны» для каждого метода.	Пр	4/2/4
Построение системы вознаграждения	Рассчитайте размер переменной части вознаграждения (премии) для менеджера по продажам на основе его КРІ из предоставленного кейса	Пр	4/2/4
Администрирование и коммуникация системы управления эффективностью и вознаграждением	Разработайте проект «Положения о премировании» для отдела разработки, описав 3 КРІ и формулу расчета премии.	Пр	4/2/4
Контрольная точка	Контрольная работа	Пр	2/-/2

Итого		
-------	--	--

5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Найдите в открытых источниках пример Положения об оплате труда и выделите в нем разделы, связывающие эффективность труда и вознаграждение.	12
Составьте личный план развития на семестр, сформулировав 1 цель по SMART и 3 конкретных действия для ее достижения.	12
Напишите эссе на тему «Какие ошибки оценки (например, эффект ореола, центральная тенденция) наиболее критичны для управленческих решений?».	12
Проведите сравнительный анализ структуры вознаграждения в двух компаниях из разных сфер (например, IT и ритейл) и объясните различия.	12
Разработайте план коммуникации для сотрудников о внедрении новой системы ежегодного бонуса, включив ключевые сообщения и каналы передачи информации.	12
Подготовка к контрольной работе	16

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда».

2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда».

3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа) (при наличии).

4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)

5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании. Найдите в открытых источниках пример Положения об оплате труда и выделите в нем разделы, связывающие эффективность труда и вознаграждение.	Л1.1, Л1.2	Л2.1	
2	Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании. Составьте личный план развития на семестр, сформулировав 1 цель по SMART и 3 конкретных действия для ее достижения.	Л1.1, Л1.2	Л2.1	
3	Методы и инструменты оценки эффективности персонала. Напишите эссе на тему «Какие ошибки оценки (например, эффект ореола, центральная тенденция) наиболее критичны для управленческих решений?».	Л1.1, Л1.2	Л2.1	
4	Построение системы вознаграждения. Проведите сравнительный анализ структуры вознаграждения в двух компаниях из разных сфер (например, IT и ритейл) и объясните различия.	Л1.1, Л1.2	Л2.1	
5	Администрирование и коммуникация системы управления эффективностью и вознаграждением.	Л1.1, Л1.2	Л2.1	

	Разработайте план коммуникации для сотрудников о внедрении новой системы ежегодного бонуса, включив ключевые сообщения и каналы передачи информации.			
6	Контрольная точка. Подготовка к контрольной работе	Л1.1, Л1.2	Л2.1	

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда»

7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
ПК-1.1:Проводит анализ деятельности по управлению человеческими ресурсами, разрабатывает показатели эффективности их работы.	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С			x	
	Ознакомительная практика	x			
	Правовая среда бизнеса	x			
	Преддипломная практика				x
	Система электронного документооборота			x	
ПК-1.2:Управляет эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С			x	
	Правовая среда бизнеса	x			
	Практика по профилю профессиональной деятельности		x	x	
	Преддипломная практика				x
	Система электронного документооборота			x	
ПК-1.3:Участвует в администрировании процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С			x	
	Исследование систем управления и разработка управленческих решений			x	
	Правовая среда бизнеса	x			
	Практика по профилю профессиональной деятельности		x	x	
	Система электронного документооборота			x	
	Управление бизнес-процессами в организации	x			
ПК-2.2:Участвует в администрировании процессов стратегического	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С			x	

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
управления человеческими ресурсами	Исследование систем управления и разработка управленческих решений			x	
	Преддипломная практика				x
	Система электронного документооборота			x	
	Современные технологии маркетинга		x		
	Управление бизнес-процессами в организации	x			

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда» проводится в виде Зачет.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов	
4 семестр			
КТ 1	Контрольная работа	30	
Сумма баллов по итогам текущего контроля		30	
Посещение лекционных занятий		20	
Посещение практических/лабораторных занятий		20	
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях		30	
Итого		100	
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
4 семестр			

КТ 1	Контрольная работа	30	10 баллов за задание на "знать", 10 баллов за задание на "уметь", 10 баллов за задание на "владеть"
------	--------------------	----	---

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и без привязке к набранным баллам. Студентам, набравшим более 65 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, не набравшие 65 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД. Максимальная сумма баллов по промежуточной аттестации (зачету) устанавливается в 15 баллов

Вопрос билета	Количество баллов
Теоретический вопрос	до 5
Задания на проверку умений	до 5
Задания на проверку навыков	до 5

Теоретический вопрос

5 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

4 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная.

Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Задания на проверку умений и навыков

5 баллов Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет без замечаний. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 балла Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет с небольшими недочетами.

2 баллов Задания выполнены с задержкой, письменный отчет с недочетами. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задания выполнены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задания выполнены, письменный отчет не представлен или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда»

Что такое управление эффективностью труда (Performance Management) и какие цели оно преследует?

Назовите основные этапы эволюции систем управления эффективностью.

Какова связь между системой управления эффективностью и стратегией компании?

Опишите цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) в контексте управления эффективностью.

Что такое KPI и каковы критерии их качественной формулировки (SMART)?

В чем заключается метод управления по целям (MBO)?

Раскройте суть метода OKR (Objectives and Key Results) и его отличия от KPI.

Каковы цели и этапы проведения оценочного собеседования (performance review)?

Опишите метод оценки «360 градусов», его преимущества и недостатки.

Какие основные ошибки допускают оценщики при проведении оценки персонала (эффект ореола, центральной тенденции и др.)?

Что такое компетенции и как они используются в системе управления эффективностью?

Какова роль руководителя в процессе управления эффективностью сотрудников?

Какова роль HR-службы в построении и поддержании системы управления эффективностью?

Назовите основные компоненты системы вознаграждения труда.

В чем разница между фиксированной и переменной частью вознаграждения?

Что понимается под внутренней и внешней справедливостью в системе вознаграждения?

Что такое грейдинг (метод грейдов) и для каких целей оно применяется?

Опишите основные методы оценки должностей (балльный метод, метод классификации и др.).

Какие существуют виды переменного вознаграждения (бонусы, премии, комиссии)?

Как связать систему переменного вознаграждения с показателями эффективности (KPI)?

Что включает в себя понятие «общий пакет вознаграждения» (Total Rewards)?

Какие существуют формы и инструменты нематериальной мотивации и признания?

Как оценивается эффективность самой системы вознаграждения в компании?

Каковы основные этапы проектирования и внедрения системы управления эффективностью?

Каковы основные этапы проектирования и внедрения системы вознаграждения?

Какие ключевые документы регламентируют системы эффективности и вознаграждения в компании?

Каковы типичные риски и сопротивления при внедрении новой системы управления эффективностью?

Как коммуникация влияет на успешность внедрения систем эффективности и

вознаграждения?

Как учитываются психологические аспекты мотивации (теории Маслоу, Герцберга и др.) при построении систем вознаграждения?

Как управление эффективностью связано с программами обучения и развития персонала?

Как управление эффективностью связано с кадровым резервом и карьерным планированием?

Каковы особенности управления эффективностью в проектной деятельности?

Каковы современные тренды в управлении эффективностью (например, отказ от ежегодных оценок)?

Каковы правовые основы регулирования вопросов оплаты и нормирования труда в РФ?

Как проводится аудит и пересмотр системы вознаграждения в организации?

Что такое бенчмаркинг зарплат и для чего он используется?

Как мотивировать и удерживать высокоэффективных сотрудников?

Каковы особенности управления эффективностью и вознаграждением удаленных сотрудников?

Как интегрировать системы эффективности и вознаграждения в единый HR-цикл?

В чем заключаются основные этические дилеммы в управлении эффективностью и вознаграждением?

Темы рефератов по дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда»

Эволюция систем управления эффективностью: от KPI к OKR и гибким подходам.

Связь системы управления эффективностью со стратегическими целями компании.

Правовые и этические аспекты управления эффективностью труда в Российской Федерации.

Сравнительный анализ методов оценки KPI и OKR: области эффективного применения.

Оценка по компетенциям как инструмент управления поведением персонала.

Психологические ошибки в оценке персонала и методы их минимизации.

Концепция Total Rewards (Общее Вознаграждение) и ее применение в современных компаниях.

Нематериальная мотивация: современные формы и оценка их эффективности.

Бенчмаркинг зарплат: методологии, источники данных и практика применения.

Техника проведения оценочного собеседования по методу «Sandwich».

Роль обратной связи (Feedback) в непрерывном управлении эффективностью.

Индивидуальный план развития (IDP) как инструмент удержания талантов.

Роль HR-аналитики в принятии решений в области управления эффективностью и вознаграждением.

Управление эффективностью и вознаграждением удаленных сотрудников: вызовы и лучшие практики.

Аудит системы вознаграждения: цели, этапы и критерии эффективности.

Тема 1: Система управления эффективностью труда (Performance Management)

Вопросы для собеседования:

Что, на ваш взгляд, является основной целью системы управления эффективностью?

Опишите идеальный цикл управления эффективностью от постановки целей до подведения итогов.

С какими основными трудностями сталкиваются компании при внедрении Performance Management?

Темы для рефератов:

Эволюция систем управления эффективностью: от KPI к OKR и гибким подходам.

Связь системы управления эффективностью со стратегическими целями компании.

Правовые и этические аспекты управления эффективностью труда в Российской Федерации.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: В компании «Альфа» ежегодная оценка персонала носит формальный характер. Руководители ставят сотрудникам одинаково высокие баллы, чтобы избежать конфликтов, а результаты оценки не влияют на развитие и премирование.

Задание: Разработайте план реформы системы управления эффективностью. Предложите

конкретные шаги, которые помогут связать оценку с бизнес-целями, сделать процесс объективным и полезным для развития сотрудников.

Тема 2: Методы и инструменты оценки персонала

Вопросы для собеседования:

В каких ситуациях целесообразно использовать метод оценки «360 градусов», а в каких — OKR?

Как преодолеть основные ошибки руководителей при оценке (эффект ореола, снисходительность)?

Какие современные тренды в оценке персонала вы считаете наиболее перспективными и почему?

Темы для рефератов:

Сравнительный анализ методов оценки KPI и OKR: области эффективного применения.

Оценка по компетенциям как инструмент управления поведением персонала.

Психологические ошибки в оценке персонала и методы их минимизации.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: Компания «Бета» хочет внедрить систему OKR для отдела маркетинга. Руководство отдела сопротивляется, считая, что это увеличит объем отчетности и не принесет пользы.

Задание: Подготовьте презентацию для руководителя отдела маркетинга. Объясните принципы работы OKR, их преимущества для управления командой и конкретный пример, как можно сформулировать цели и результаты для запуска нового продукта.

Тема 3: Построение системы вознаграждения и мотивации

Вопросы для собеседования:

Как обеспечить внутреннюю и внешнюю справедливость системы вознаграждения?

Какие факторы, кроме рыночной зарплаты, необходимо учитывать при построении системы грейдов?

Как эффективно связать переменное вознаграждение с результатами работы сотрудника?

Темы для рефератов:

Концепция Общее Вознаграждение и ее применение в современных компаниях.

Нематериальная мотивация: современные формы и оценка их эффективности.

Бенчмаркинг зарплат: методологии, источники данных и практика применения.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: В быстрорастущем IT-стартапе «Гамма» исторически складывались зарплаты сотрудников на переговорах, что привело к значительной разнице в окладах у специалистов одного уровня и к недовольству в коллективе.

Задание: Вам поручено разработать проект новой, прозрачной системы грейдов и окладов. Опишите ключевые этапы этого проекта: от оценки должностей и проведения бенчмаркинга до коммуникации изменений сотрудникам.

Тема 4: Оценочное собеседование и развитие персонала

Вопросы для собеседования:

Какова структура эффективного оценочного собеседования?

Как правильно давать негативную обратную связь сотруднику?

Как превратить результаты оценки в персональный план развития (IDP)?

Темы для рефератов:

Техника проведения оценочного собеседования по методу «Sandwich».

Роль обратной связи (Feedback) в непрерывном управлении эффективностью.

Индивидуальный план развития (IDP) как инструмент удержания талантов.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: Менеджеру проекта «Елена» предстоит провести годовое оценочное собеседование с сотрудником «Иваном». Иван — талантливый специалист, но часто срывает сроки и не участвует в командной работе. Его ключевые показатели (KPI) выполнены на 85%.

Задание: Проведите ролевую игру «Оценочное собеседование». Подготовьтесь к нему: составьте план беседы, сформулируйте тезисы для обратной связи (как позитивной, так и негативной) и предложите 2-3 пункта для плана развития Ивана на следующий год.

Тема 5: Администрирование и интеграция систем эффективности и вознаграждения

Вопросы для собеседования:

Какие ключевые разделы должны быть включены в «Положение об оплате труда и премировании»?

Какова роль HR-бизнес-партнера в процессе управления эффективностью и вознаграждением?

Как вы будете коммуницировать изменения в системе премирования сотрудникам, чтобы минимизировать сопротивление?

Темы для рефератов:

Роль HR-аналитики в принятии решений в области управления эффективностью и вознаграждением.

Управление эффективностью и вознаграждением удаленных сотрудников: вызовы и лучшие практики.

Аудит системы вознаграждения: цели, этапы и критерии эффективности.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: Компания «Омега» после слияния с другой компанией столкнулась с проблемой: существуют две разные системы грейдов и премирования. Это мешает интеграции коллективов, вызывает споры и блокирует горизонтальные переводы сотрудников.

Задание: Разработайте дорожную карту (план проекта) по унификации систем вознаграждения в объединенной компании. Включите в план этапы: анализ текущей ситуации, разработку единой методологии, согласование с ключевыми руководителями, пилотное внедрение в одном департаменте и полномасштабный запуск.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

основная

Л1.1 Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 388 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=432121>

Л1.2 Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии [Электронный ресурс]: учеб. пособие; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 346 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=435739>

дополнительная

Л2.1 Генкин Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда [Электронный ресурс]: моногр.. - Москва: ООО "Юридическое издательство Норма", 2022. - 160 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=379399>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1		

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по изучению дисциплины
«Управление эффективностью и вознаграждением труда»

1. Цель и структура дисциплины

Дисциплина направлена на формирование у обучающихся системных знаний и практических компетенций в области построения и администрирования комплексных систем управления эффективностью труда и мотивации персонала. Курс структурно разделен на следующие содержательные блоки:

Теоретические основы и эволюция подходов к управлению эффективностью.

Процессный подход и современные методы оценки.

Проектирование и внедрение систем вознаграждения.

Интеграция и администрирование систем эффективности и вознаграждения.

2. Рекомендации по освоению теоретического материала

Лекции: Посещение лекций является основой для понимания ключевых концепций. Не ограничивайтесь пассивным слушанием; конспектируйте основные термины, схемы процессов и возникающие вопросы.

Самостоятельная работа с литературой: Используйте не только учебники, но и профессиональные ресурсы (HR-порталы, журналы, исследования консалтинговых компаний). Анализируйте, как теоретические модели применяются в реальной бизнес-практике.

Глоссарий: Рекомендуется вести собственный глоссарий, куда следует записывать определения ключевых понятий (KPI, OKR, грейдинг, компенсационный пакет, performance management).

3. Рекомендации по выполнению практических заданий

Кейсы и задачи: Подходите к решению практических задач как к моделированию реальной рабочей ситуации. При анализе кейсов старайтесь сначала выявить ключевую проблему, а затем применять изученные инструменты для ее решения.

Проектная работа: Выполняя задания по разработке элементов систем (KPI, Положения о премировании), уделяйте внимание не только содержанию, но и обоснованию своих решений. Аргументируйте, почему выбранный вами подход будет эффективен для конкретной компании или должности.

Работа в команде: Используйте групповые задания для развития навыков коммуникации и совместной выработки решений, что является неотъемлемой частью работы HR-специалиста.

4. Рекомендации по организации самостоятельной работы

Планирование: Разработайте индивидуальный план изучения дисциплины, равномерно распределив время на работу с теоретическим материалом, подготовку к практическим занятиям и выполнение проектов.

Активность на занятиях: Подготовка к семинарам включает не только чтение конспекта, но и анализ рекомендованных материалов. Будьте готовы высказывать и аргументировать свою точку зрения.

Систематизация знаний: Создавайте сводные таблицы, схемы и ментальные карты, которые помогут визуализировать взаимосвязь между различными элементами систем эффективности и вознаграждения.

5. Формы контроля и критерии оценки

Текущий контроль: Оценивается активность на практических занятиях, качество выполнения и защита практических заданий и кейсов.

Промежуточный контроль: Может проводиться в форме тестирования по теоретическому материалу или защиты проекта.

Итоговый контроль: Оценивается комплексное понимание дисциплины, умение интегрировать знания и применять их для решения сквозных задач.

Критерии оценки включают: глубину усвоения теории, умение применять знания на практике, самостоятельность и оригинальность решений, качество аргументации и оформления результатов работы.

6. Рекомендуемые ресурсы

Основная и дополнительная литература (указывается в рабочей программе дисциплины).

Профессиональные ресурсы: Электронные журналы и порталы по управлению персоналом (например, HR-tv.ru, HR Times).

Нормативные правовые акты: Трудовой кодекс РФ (разделы, касающиеся оплаты труда, премирования, дисциплины).

Следование данным рекомендациям позволит вам освоить дисциплину на высоком уровне и сформировать компетенции, востребованные для успешной карьеры в сфере управления человеческими ресурсами.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. -

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий всех типов (в т.ч. лекционного, семинарского, практической подготовки обучающихся), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации		
2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952).

Автор (ы)

_____ доц. КМиУР, кэн Семко Инна Анатольевна

Рецензенты

_____ доц. КМиУР, кэн Кенина Диана Сергеевна

_____ доц. КМиУР, кэн Алтухова Лариса Анатольевна

Рабочая программа дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда» рассмотрена на заседании Кафедра менеджмента и устойчивого развития территорий протокол № от г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Заведующий кафедрой _____ Звягинцева Ольга Сергеевна

Рабочая программа дисциплины «Управление эффективностью и вознаграждением труда» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт экономики, финансов и управления в АПК протокол № от г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Руководитель ОП _____