

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

Управление вовлеченностью персонала

<i>Направление подготовки</i>	Инноватика
<i>Код</i>	27.03.05
<i>Направленность (профиль)</i>	Инновационный менеджмент
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2026

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Профессиональные	-	ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Знает правила и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации УК-3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять методы социального взаимодействия для реализации своей роли и коммуникаций внутри команды УК-3.3 Владеет методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде
ПК-4	Способен формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника, а также знать основы профессионального развития, технологий и процессов обучения персонала, системы мотивации и стимулирования для реализации инновационной деятельности	ПК-4.1 Способен формировать и использовать трудовой потенциал интеллектуальный капитал организации, отдельного работника; знает основы профессионального развития, технологий и процессов обучения персонала для реализации инновационной деятельности ПК-4.2 Разрабатывает и реализовывает программы ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, осуществлять деятельность по их закреплению и рациональному использованию интеллектуального капитала работника; разрабатывать и реализовывать программы

		профессионального развития персонала для реализации инновационной деятельности ПК-4.3 Владеет опытом использования трудового потенциала и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника; навыками мотивации стимулирования для реализации инновационной деятельности
--	--	--

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки)

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-3		
	Правила и нормы социального взаимодействия в коллективе	Устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе	Методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде
Код компетенции	ПК-4		
	Основы профессионального развития коллектива и отдельного работника	Разрабатывать и реализовывать программы развития персонала для реализации инновационной деятельности	Опыт использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации и отдельного работника

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана образовательной программы. Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами ОПОП.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Форма обучения</i>
	<i>Очная</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144
Контактная работа:	
Занятия лекционного типа	18
Занятия семинарского типа	36
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15
Самостоятельная работа (СРС)	89,85

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1.Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оательн ая работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебны е заняти я	Практ ически е заняти я	Семин ары	Лабор аторн ые работ ы	Иные	
1.	Сущность мотивации персонала.	1		2				9
2.	Механизмы формирования мотивации.	1		2				9
3.	Факторы трудовой мотивации.	2		4				9
4.	Методологические подходы к исследованию проблем мотивации.	2		4				9
5.	Стимулы трудового поведения.	2		4				9
6.	Оплата труда.	2		4				9
7.	Механизм стимулирования эффективной деятельности.	2		4				9
8.	Системы вознаграждений разных типов работников.	2		4				9

9.	Сущность и виды нематериального вознаграждения.	2		4				9
10.	Внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников.	2		4				8,85
	Итого	18		36				89,85

6.2.Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Сущность мотивации персонала.	Понятия организационного и трудового поведения. Формы поведения. Потребность, интерес, мотив, стимул. Истоки мотива и его ценностный характер. Понятия мотивации и трудовой мотивации. Основные виды мотивов к труду. Типы мотивации работников.
2.	Механизмы формирования мотивации.	Мотивация как процесс. Внешняя и внутренняя мотивация. Мотивационный механизм трудовой деятельности. Роль факторов социальной и экономической среды для формирования мотивов работников. Саморегулирование и самомотивация личности.
3.	Факторы трудовой мотивации.	Интерес как главный фактор внутренней трудовой мотивации. Мотивация лояльности. Вовлеченность в работу и удовлетворенность трудом. Индивидуальная структура мотивации работника. Мотивационный потенциал работников. Методы улучшения мотивации и повышения эффективности деятельности.
4.	Методологические подходы к исследованию проблем мотивации.	Основные этапы в развитии теоретических представлений о трудовой мотивации: логика развития мотивационных концепций. Содержательные теории трудовой мотивации. Личностные теории мотивации труда. Процессуальные теории мотивации. Современные теории трудовой мотивации. Методы диагностики структуры мотивов к труду и типов трудовой мотивации работников.
5.	Стимулы трудового поведения.	Стимулы и стимулирование: характеристика понятий. Разработка систем мотивации и стимулирования: основные принципы и требования. Классификация стимулов и форм стимулирования. Материальное стимулирование: слагаемые денежного вознаграждения. Материальные нефинансовые стимулы. Нематериальное стимулирование. Негативное стимулирование персонала.
6.	Оплата труда.	Постоянная часть денежного вознаграждения: должностной оклад. Основные методы оценки труда. Технология грейдинга: основные задачи, этапы, преимущества и недостатки. Модификации грейдинга в вариантах Hay Group, Watson Wyatt, Mercer. Построение системы заработной платы на основе грейдов и ее внедрение.
7.	Механизм стимулирования эффективной деятельности.	Система денежного вознаграждения по результатам деятельности: основные элементы, преимущества и

		недостатки. Подходы к построению систем стимулирования по показателям и результатам деятельности. Процедура разработки и внедрения показателей эффективности KPI и сбалансированных показателей BSC. Использование системы компетенций в оценке деятельности работника. Расчет фонда переменной части оплаты труда, соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения. Виды вознаграждений по результатам деятельности: премии, бонусы, комиссионные, участие в прибылях, опционы. Депремирование.
8.	Системы вознаграждений разных типов работников.	Структура компенсационного пакета организации: основные составляющие, их связь с результатами труда. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации. Отличительные характеристики системы стимулирования труда руководителей. Специфика современных систем мотивации и стимулирования. Эффективность систем вознаграждений.
9.	Сущность и виды нематериального вознаграждения.	Понятие нематериальной мотивации. Развитая корпоративная культура. Цели и задачи. Нематериальное вознаграждение как способ повышения эффективности труда, увеличения доходности, развития корпоративной культуры. Виды нематериальной мотивации: личностная и корпоративная; социальная, психологическая, моральная и организационная. В зависимости от сферы деятельности компании, среднего возраста коллектива и стиля управления разделяют: обратная связь, встречи руководства с коллективом, адаптационные мероприятия для новичков, поощрение лучших сотрудников мерчем компании, обучение и развитие, наставничество.
10.	Внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников.	Определение целей системы мотивации. Выявление потребностей сотрудников. Разработка плана системы мотивации (диаграмма Ганта). Отслеживание эффективности внедренной системы. Пересмотр системы мотивации с исправлением «слепых зон». Разбор основных ошибок при внедрении системы нематериальной мотивации: нематериальная мотивация заменяет материальную, инструменты мотивации не соответствуют потребностям сотрудников, несвоевременная моральная мотивация, непрозрачная система мотивации, формальный подход. Разбор нескольких примеров систем нематериальной мотивации.

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Сущность мотивации персонала.	Понятия организационного и трудового поведения. Формы поведения. Потребность, интерес, мотив, стимул. Истоки мотива и его ценностный характер. Понятия мотивации и трудовой мотивации. Основные виды мотивов к труду. Типы мотивации работников.

2.	Механизмы формирования мотивации.	Мотивация как процесс. Внешняя и внутренняя мотивация. Мотивационный механизм трудовой деятельности. Роль факторов социальной и экономической среды для формирования мотивов работников. Саморегулирование и самомотивация личности.
3.	Факторы трудовой мотивации.	Интерес как главный фактор внутренней трудовой мотивации. Мотивация лояльности. Вовлеченность в работу и удовлетворенность трудом. Индивидуальная структура мотивации работника. Мотивационный потенциал работников. Методы улучшения мотивации и повышения эффективности деятельности.
4.	Методологические подходы к исследованию проблем мотивации.	Основные этапы в развитии теоретических представлений о трудовой мотивации: логика развития мотивационных концепций. Содержательные теории трудовой мотивации. Личностные теории мотивации труда. Процессуальные теории мотивации. Современные теории трудовой мотивации. Методы диагностики структуры мотивов к труду и типов трудовой мотивации работников.
5.	Стимулы трудового поведения.	Стимулы и стимулирование: характеристика понятий. Разработка систем мотивации и стимулирования: основные принципы и требования. Классификация стимулов и форм стимулирования. Материальное стимулирование: слагаемые денежного вознаграждения. Материальные нефинансовые стимулы. Нематериальное стимулирование. Негативное стимулирование персонала.
6.	Оплата труда.	Постоянная часть денежного вознаграждения: должностной оклад. Основные методы оценки труда. Технология грейдинга: основные задачи, этапы, преимущества и недостатки. Модификации грейдинга в вариантах Hay Group, Watson Wyatt, Mercer. Построение системы заработной платы на основе грейдов и ее внедрение.
7.	Механизм стимулирования эффективной деятельности.	Система денежного вознаграждения по результатам деятельности: основные элементы, преимущества и недостатки. Подходы к построению систем стимулирования по показателям и результатам деятельности. Процедура разработки и внедрения показателей эффективности KPI и сбалансированных показателей BSC. Использование системы компетенций в оценке деятельности работника. Расчет фонда переменной части оплаты труда, соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения. Виды вознаграждений по результатам деятельности: премии, бонусы, комиссионные, участие в прибылях, опционы. Депремирование.
8.	Системы вознаграждений разных типов работников.	Структура компенсационного пакета организации: основные составляющие, их связь с результатами труда. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации. Отличительные характеристики системы стимулирования труда руководителей. Специфика современных систем мотивации и стимулирования. Эффективность систем вознаграждений.

9.	Сущность и виды нематериального вознаграждения.	Понятие нематериальной мотивации. Развитая корпоративная культура. Цели и задачи. Нематериальное вознаграждение как способ повышения эффективности труда, увеличения доходности, развития корпоративной культуры. Виды нематериальной мотивации: личностная и корпоративная; социальная, психологическая, моральная и организационная. В зависимости от сферы деятельности компании, среднего возраста коллектива и стиля управления разделяют: обратная связь, встречи руководства с коллективом, адаптационные мероприятия для новичков, поощрение лучших сотрудников мерчем компании, обучение и развитие, наставничество.
10.	Внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников.	Определение целей системы мотивации. Выявление потребностей сотрудников. Разработка плана системы мотивации (диаграмма Ганта). Отслеживание эффективности внедренной системы. Пересмотр системы мотивации с исправлением «слепых зон». Разбор основных ошибок при внедрении системы нематериальной мотивации: нематериальная мотивация заменяет материальную, инструменты мотивации не соответствуют потребностям сотрудников, несвоевременная моральная мотивация, непрозрачная система мотивации, формальный подход. Разбор нескольких примеров систем нематериальной мотивации.

6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Сущность мотивации персонала.	Понятия организационного и трудового поведения. Формы поведения. Потребность, интерес, мотив, стимул. Истоки мотива и его ценностный характер. Понятия мотивации и трудовой мотивации. Основные виды мотивов к труду. Типы мотивации работников.
2.	Механизмы формирования мотивации.	Мотивация как процесс. Внешняя и внутренняя мотивация. Мотивационный механизм трудовой деятельности. Роль факторов социальной и экономической среды для формирования мотивов работников. Саморегулирование и самомотивация личности.
3.	Факторы трудовой мотивации.	Интерес как главный фактор внутренней трудовой мотивации. Мотивация лояльности. Вовлеченность в работу и удовлетворенность трудом. Индивидуальная структура мотивации работника. Мотивационный потенциал работников. Методы улучшения мотивации и повышения эффективности деятельности.
4.	Методологические подходы к исследованию проблем мотивации.	Основные этапы в развитии теоретических представлений о трудовой мотивации: логика развития мотивационных концепций. Содержательные теории трудовой мотивации. Личностные теории мотивации труда. Процессуальные теории мотивации. Современные теории трудовой мотивации. Методы диагностики структуры мотивов к труду и типов трудовой мотивации работников.

5.	Стимулы трудового поведения.	Стимулы и стимулирование: характеристика понятий. Разработка систем мотивации и стимулирования: основные принципы и требования. Классификация стимулов и форм стимулирования. Материальное стимулирование: слагаемые денежного вознаграждения. Материальные нефинансовые стимулы. Нематериальное стимулирование. Негативное стимулирование персонала.
6.	Оплата труда.	Постоянная часть денежного вознаграждения: должностной оклад. Основные методы оценки труда. Технология грейдинга: основные задачи, этапы, преимущества и недостатки. Модификации грейдинга в вариантах Hay Group, Watson Wyatt, Mercer. Построение системы заработной платы на основе грейдов и ее внедрение.
7.	Механизм стимулирования эффективной деятельности.	Система денежного вознаграждения по результатам деятельности: основные элементы, преимущества и недостатки. Подходы к построению систем стимулирования по показателям и результатам деятельности. Процедура разработки и внедрения показателей эффективности KPI и сбалансированных показателей BSC. Использование системы компетенций в оценке деятельности работника. Расчет фонда переменной части оплаты труда, соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения. Виды вознаграждений по результатам деятельности: премии, бонусы, комиссионные, участие в прибылях, опционы. Депремирование.
8.	Системы вознаграждений разных типов работников.	Структура компенсационного пакета организации: основные составляющие, их связь с результатами труда. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации. Отличительные характеристики системы стимулирования труда руководителей. Специфика современных систем мотивации и стимулирования. Эффективность систем вознаграждений.
9.	Сущность и виды нематериального вознаграждения.	Понятие нематериальной мотивации. Развитая корпоративная культура. Цели и задачи. Нематериальное вознаграждение как способ повышения эффективности труда, увеличения доходности, развития корпоративной культуры. Виды нематериальной мотивации: личностная и корпоративная; социальная, психологическая, моральная и организационная. В зависимости от сферы деятельности компании, среднего возраста коллектива и стиля управления разделяют: обратная связь, встречи руководства с коллективом, адаптационные мероприятия для новичков, поощрение лучших сотрудников мерчем компании, обучение и развитие, наставничество.
10.	Внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников.	Определение целей системы мотивации. Выявление потребностей сотрудников. Разработка плана системы мотивации (диаграмма Ганта). Отслеживание эффективности внедренной системы. Пересмотр системы мотивации с исправлением «слепых зон». Разбор основных ошибок при внедрении системы нематериальной мотивации: нематериальная мотивация

		заменяет материальную, инструменты мотивации не соответствуют потребностям сотрудников, несвоевременная моральная мотивация, непрозрачная система мотивации, формальный подход. Разбор нескольких примеров систем нематериальной мотивации.
--	--	---

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Сущность мотивации персонала.	Опрос, практические задания, тестирование
2.	Механизмы формирования мотивации.	Опрос, практические задания, тестирование
3.	Факторы трудовой мотивации.	Опрос, практические задания, тестирование
4.	Методологические подходы к исследованию проблем мотивации.	Опрос, практические задания, тестирование
5.	Стимулы трудового поведения.	Опрос, практические задания, тестирование
6.	Оплата труда.	Опрос, практические задания, тестирование
7.	Механизм стимулирования эффективной деятельности.	Опрос, практические задания, тестирование
8.	Системы вознаграждений разных типов работников.	Опрос, практические задания, тестирование
9.	Сущность и виды нематериального вознаграждения.	Опрос, практические задания, тестирование
10.	Внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников.	Опрос, практические задания, тестирование

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

8.1. Основная учебная литература

1. Шамис, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для бакалавров / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 103 с. — ISBN 978-5-4497-1816-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124163.html>
2. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под редакцией П. Э. Шлендера. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141537.html>
3. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; перевод Е. А. Климов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 463 с. — ISBN 5-238-00512-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный

ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142718.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Григорян, Е. С. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2023. — 248 с. — ISBN 978-5-394-05430-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144265.html>
2. Баркалов, С. А. Корпоративное управление: практикум / С. А. Баркалов, Л. А. Мажарова, О. С. Перевалова. — 2-е изд. — Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2025. — 204 с. — ISBN 978-5-7731-1214-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/152455.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование». <http://www.edu.ru>
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
3. <https://www.rsl.ru/> Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному

запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; доска (маркерная), комплект мебели для преподавателя.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, VLC Media Player.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; доска (маркерная), комплект мебели для преподавателя.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Notepad++. Pinta, Gimp, AnyLogic, Inkscape, OpenShot. FreeCAD, LibreCAD, Jamovi, Visual Studio, Unity.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция

- дискуссия
- беседа.

13.3 Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление вовлеченностью персонала

<i>Направление подготовки</i>	Инноватика
<i>Код</i>	27.03.05
<i>Направленность (профиль)</i>	Инновационный менеджмент
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Профессиональные	-	ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Знает правила и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации УК-3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять методы социального взаимодействия для реализации своей роли и коммуникаций внутри команды УК-3.3 Владеет методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде
ПК-4	Способен формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника, а также знать основы профессионального развития, технологий и процессов обучения персонала, системы мотивации и стимулирования для реализации инновационной деятельности	ПК-4.1 Способен формировать и использовать трудовой потенциал интеллектуальный капитал организации, отдельного работника; знает основы профессионального развития, технологий и процессов обучения персонала для реализации инновационной деятельности ПК-4.2 Разрабатывает и реализовывает программы ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, осуществлять деятельность по их закреплению и рациональному использованию интеллектуального капитала работника; разрабатывать и реализовывать программы

		профессионального развития персонала для реализации инновационной деятельности ПК-4.3 Владеет опытом использования трудового потенциала и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника; навыками мотивации стимулирования для реализации инновационной деятельности
--	--	--

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки)

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-3		
	Правила и нормы социального взаимодействия в коллективе	Устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе	Методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде
Код компетенции	ПК-4		
	Основы профессионального развития коллектива и отдельного работника	Разрабатывать и реализовывать программы развития персонала для реализации инновационной деятельности	Опыт использования трудового потенциала и интеллектуальный капитал организации и отдельного работника

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО О/ЗАЧЕТНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует

		категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.

	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции

УК-3

Типовые тесты

1. В какой период профессиональной деятельности формируется вовлеченность?

- до начала профессиональной деятельности;
- после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- во время адаптации в коллективе;
- после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- после признания важности труда.

2. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- человека мотивируют потребности высших уровней.

3. В чем суть классической теории мотивации?

- деньги – единственный мотивационный фактор;

- б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
- в) поведение человека определяется его ожиданиями;
- г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

4. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
- д) возможны варианты а) и б).

5. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
- б) временному увеличению эффективности его работы;
- в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- г) временному уменьшению эффективности его работы;
- д) снижению мотивации работника.

6. К добровольным социальным льготам относятся:

- а) обязательное медицинское страхование;
- б) оплата больничных листов;
- в) обязательное пенсионное страхование;
- г) оплата питания;
- д) все перечисленные льготы являются добровольными.

7. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?

- а) содержательной;
- б) процессуальной;
- в) классической;
- г) количественной;
- д) административной.

8. К процессуальным теориям мотивации и вовлеченности относится:

- а) теория двух факторов Герцберга;
- б) теория ожиданий;
- в) теория ERG Альдерфера;
- г) теория А. Маслоу;
- д) теория А. Файоля.

9. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) теория X, Y;
- г) пирамида Врума;
- д) содержательная теория.

10. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;
- д) социальные.

Примерная тематика рефератов

1. Национальный менталитет и особенности вовлеченности персонала организации.
2. Организационная культура и ее влияние на вовлеченность персонала.
3. Основные элементы системы премирования персонала и основания для премирования.
4. Основные этапы развития теорий диагностики мотивации и вовлеченности персонала.
5. Особенности вовлеченности персонала в период адаптации сотрудника.
6. Оценка эффективности различных элементов системы мотивации и стимулирования труда работников.
7. Оценка эффективности управления вовлеченности персонала в организации.
8. Потребность как внутренний побудитель активности человека.
9. Проблемы вовлеченности сотрудников на различных уровнях управления.
10. Психосоматические последствия стресса и их влияние на вовлеченность персонала.
11. Развитие теории и практики мотивации и вовлеченности работников в России.
12. Разработка системы вовлеченности персонала в современной организации.
13. Разработка системы вовлеченности работников на гибких и удаленных рабочих местах и оценка ее эффективности.
14. Распределение полномочий и ответственности между работниками организации с учетом их вовлеченности в корпоративные процессы.
15. Роль системы управления деловой карьерой в организационной вовлеченности персонала.

Задания открытого типа

1. Что такое принуждение? Какие существуют виды принуждения?
2. Какие методы манипулирования существуют?
3. Что такое манипуляция?
4. Как появился термин стимулирование?
5. Что такое оплата труда, какие традиционные формы оплаты труда существуют?
6. Что понимается под материальным стимулированием?
7. Какие методы исследования вовлеченности и мотивации существуют?
8. Как коллектив может вовлечь своего члена (сотрудника)?
9. Опишите стратегии поведения в конфликтной ситуации.
10. Опишите алгоритм управления стрессом.

ПК-4

Типовые тесты

1. Стимул к труду – это:
 - а) внешний объект стремления индивида;
 - б) косвенные воздействия на работника, заинтересовывающие его трудиться;
 - в) любое внешнее воздействие, побуждающее к действию в сфере труда;

г) осознанная потребность, интерес к труду.

2. В зависимости от характера воздействия на вовлеченность персонала, стимулы делятся на:

- а) побуждение;
- б) поощрение;
- в) наказание;
- г) вознаграждение;
- д) принуждение;
- е) приказ.

3. К системе нематериального стимулирования относятся:

- а) оплата по тарифным ставкам и должностным окладам;
- б) премии и вознаграждения;
- в) бесплатное питание;
- г) награждение почетной грамотой;
- д) устное моральное поощрение.

4. К системе материального неденежного стимулирования относятся:

- а) оплата по тарифным ставкам и должностным окладам;
- б) оплата санаторно-курортного лечения;
- в) бесплатное питание;
- г) награждение почетной грамотой;
- д) устное моральное поощрение.

5. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;
- д) ответы а) и б).

6. В чем заключается цель вовлеченности персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

7. Вероятность увольнения по собственному желанию выше:

- а) у недавно нанятых на работу сотрудников;
- б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
- в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
- г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
- д) не зависит от стажа работы в организации.

8. Для увеличения вовлеченности персонала необходимо:

- а) четко формулировать цель работы;
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;

д) все вместе.

9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

- а) за достижение плановых показателей;
- б) за перевыполнение плана;
- в) за выдающиеся заслуги;
- г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например, зарплате;
- д) ответы а) и в).

10. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;
- г) в стремлении к власти;
- д) в стремлении к независимости.

Примерная тематика рефератов

1. Роль социальной мотивации в эффективной вовлеченности персонала.
2. Современная практика использования основных теорий мотивации и вовлеченности в управлении персоналом.
3. Способы мотивационного инициирования инновационных форм поведения.
4. Стимулирующая функция заработной платы и ее реализация в российской экономике.
5. Сущность и основные формы нематериального стимулирования трудовой деятельности.
6. Сущность и цели вовлеченности персонала.
7. Теории X, Y, Z и их применение в практике управления вовлеченностью персонала.
8. Теория В. Врума и ее применение в практике управления вовлеченностью персонала.
9. Трансформация вовлеченности персонала в неформальных группах и методы оценки его приемлемости для организации.
10. Управление вовлеченностью персонала как элемент кадрового менеджмента в современной организации.
11. Формирование мотивов труда: факторы, влияющие на формирование повышенной вовлеченности персонала к труду.
12. Функциональные состояния работников, снижающие вовлеченность персонала.
13. Элементы мотивации трудовой вовлеченности и их характеристика.
14. Эффективная самомотивация.
15. Эффективность стимулирования свободным временем как способ повышения вовлеченности персонала.

Задания открытого типа

1. Как определить баланс рабочего и личного времени?
2. Что такое ценности?
3. Что такое лояльность?
4. Как коллектив может проявлять лояльность и вовлеченность?
5. Как понимается вовлеченность?
6. Как управлять вовлеченностью и лояльностью персонала?
7. Почему важно предлагать социальный пакет?
8. Что относят к социальному пакету?
9. Охарактеризуйте причины увольнения персонала из компании?
10. Какие ключевые компоненты программы удержания персонала вы можете назвать?

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.