

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Мотивация и стимулирование труда персонала

---

Уровень высшего образования

Бакалавриат

---

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы

Управление человеческими ресурсами

---

Форма обучения

очная, очно-заочная

---

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Мотивация и стимулирование труда персонала относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ДПК-5: Способен выполнять работу по формированию системы оплаты труда, оценке её эффективности	ДПК-5.1: Понимает теоретические принципы разработки системы оплаты труда персонала, правила формирования фонда заработной платы ДПК-5.2: Разрабатывает систему оплаты труда в организации на основе отечественного и зарубежного опыта с учетом задач мотивации и стимулирования труда ДПК-5.3: Оценивает эффективность системы оплаты труда организации, разрабатывает рекомендации по её улучшению	ДПК-5.1: Знать теоретические принципы разработки системы оплаты труда персонала. Уметь разрабатывать систему оплаты труда персонала, правила формирования фонда заработной платы. Владеть принципами разработки системы оплаты труда персонала, правилами формирования фонда заработной платы.  ДПК-5.2: Знать принципы разработки системы оплаты труда в организации на основе отечественного и зарубежного опыта с учетом задач мотивации и стимулирования труда. Уметь разрабатывать систему оплаты труда в организации на основе отечественного и зарубежного опыта с учетом задач мотивации и стимулирования труда. Владеть навыками разработки системы оплаты труда в организации на основе отечественного и зарубежного опыта с учетом	Кейс-задание	Экзамен: Тест

		<p>задач мотивации и стимулирования труда.</p> <p>ДПК-5.3: Знать как оценить эффективность системы оплаты труда организации, разработать рекомендации по её улучшению. Уметь оценивать эффективность системы оплаты труда организации, разрабатывать рекомендации по её улучшению. Владеть навыками оценки эффективности системы оплаты труда организации, разработкой рекомендаций по её улучшению.</p>		
<p>ДПК-6: Способен выполнять социальную работу с персоналом организации в соответствии с корпоративной социокультурной политикой компании</p>	<p>ДПК-6.1: Понимает теоретические основы и практические принципы построения корпоративной социокультурной политики компании и её реализации в конкретных организационных условиях</p> <p>ДПК-6.2: Оценивает корпоративную социальную политику компании и социокультурную среду организации, разрабатывает предложения по их улучшению с целью вовлечения персонала в организационные процессы и повышения лояльности и удовлетворенности</p> <p>ДПК-6.3: Разрабатывает и реализовывает программы социальной работы с персоналом для улучшения социальнопсихологического климата и общественного мнения, совершенствования нематериальной системы мотивации, развития коллективизма и командной работы</p>	<p>ДПК-6.1: Знать теоретические основы и практические принципы построения корпоративной социокультурной политики компании и её реализации в конкретных организационных условиях. Уметь применять теоретические основы и практические принципы построения корпоративной социокультурной политики компании и её реализации в конкретных организационных условиях. Владеть навыками применения теоретических основ и практических принципов построения корпоративной социокультурной политики компании и её реализации в конкретных организационных условиях.</p> <p>ДПК-6.2: Знать принципы оценки корпоративной социальной политики компании и социокультурной среды организации, принципы вовлечения персонала в</p>	<p>Кейс-задание</p>	<p>Экзамен: Тест</p>

		<p>организационные процессы, повышения лояльности и удовлетворенности.</p> <p>Уметь оценивать корпоративную социальную политику компании и социокультурную среду организации, разрабатывать предложения по их улучшению с целью вовлечения персонала в организационные процессы и повышения лояльности и удовлетворенности.</p> <p>Владеть навыками оценки корпоративной социальной политики компании и социокультурной среды организации, навыками разработки предложения по их улучшению с целью вовлечения персонала в организационные процессы и повышения лояльности и удовлетворенности.</p> <p>ДПК-6.3:</p> <p>Знать принципы разработки и реализации программы социальной работы с персоналом для улучшения социально-психологического климата и общественного мнения.</p> <p>Уметь совершенствовать нематериальную систему мотивации для развития коллективизма и командной работы.</p> <p>Владеть навыками разработки программы социальной работы с персоналом, совершенствования нематериальной системы мотивации, развития коллективизма и командной работы.</p>		
--	--	--	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная
--	-------	--------------

<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	14	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	28	16
- КСР	2	2
<b>самостоятельная работа</b>	<b>64</b>	<b>74</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b> Экзамен	<b>36</b> Экзамен

### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе								
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего				
	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	
Тема 1. Основные понятия теории мотивации стимулирования труда персонала	22	26	2	4	4	4	6	8	16	18	
Тема 2. Анализ теорий мотивации труда	28	26	4	4	8	4	12	8	16	18	
Тема 3. Современные методы материального и нематериального стимулирования	28	26	4	4	8	4	12	8	16	18	
Тема 4. Управление мотивацией трудовой деятельности	28	28	4	4	8	4	12	8	16	20	
Аттестация	36	36									
КСР	2	2						2	2		
Итого	144	144	14	16	28	16	44	34	64	74	

### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Основные понятия теории мотивации и стимулирования труда персонала.

Мотивация и стимулирование персонала – соотношение понятий. Внутренняя и внешняя мотивация. Баланс системы мотивации: денежные стимулы и нематериальная мотивация, положительное и отрицательное стимулирование. Мотивация на привлечение и удержание. Мотивация на повышение результативности персонала. Индивидуальная и командная мотивация.

Тема 2. Анализ теорий мотивации труда.

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Теория мотивации К. Альдерфера. Теория трудовой

мотивации Д. Аткинсона. Теория Х и Y Д. Мак-Грегора. Теория Z У. Оучи. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Комплексная мотивационная теория Портера-Лоулера. Типологическая модель В.И. Герчикова.

Тема 3. Современные методы материального и нематериального стимулирования.

Структура материального стимулирования. Материальное денежное стимулирование. Заработная плата. Надбавки и доплаты. Материальное неденежное стимулирование. Социальный пакет.

Нематериальная мотивация. Методы морального стимулирования персонала. Индивидуальность сотрудника и персональные мотиваторы.

Тема 4. Управление мотивацией трудовой деятельности.

Структурные элементы управления мотивацией. Факторы внутренней и внешней среды функционирования организации. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда. Способы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Мотивация и стимулирование труда персонала"

(<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5362>).

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

**5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ДПК-5:**

Разработка системы мотивации для фирмы «XXXX»

*Инструкция:* Владелец фирмы обратился к Вам с просьбой разработать систему определения заработной платы его сотрудников.

Для разработки новой системы оплаты труда была применена технология разработки денежного вознаграждения, состоящая из следующих элементов:

1. определить основные принципы и правила мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;
2. разработать базовую заработную плату (постоянную часть денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;
3. разработать переменную часть денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;
4. разработать систему социальных льгот, эффективную социальную политику компании;

5. разработать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему денежного вознаграждения персонала

### 5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ДПК-6:

1. Задание на анализ существующей системы мотивации.

Провести анкетирование и анализ полученных данных в своей организации/отделе.

#### **Анкета**

*Уважаемый коллега!*

Данная анкета направлена на выяснение наиболее значимых мотивов, побуждающих Вас к работе. Цель анкетирования – оптимизация системы мотивации на предприятии. Вашему вниманию предлагается список факторов, которые могут влиять на успешность Вашей работы.

Оцените, пожалуйста, в баллах от 1 до 10 (минимально 1 балл, максимально 10 баллов) насколько каждый из них важен для Вашей эффективной работы, а правом – насколько данный фактор реально выражен.

<b>Важность</b>	<b>Фактор, определяющий эффективность работы</b>	<b>Реальность</b>
	Удовлетворенность содержанием работы	
	Оборудование рабочего места	
	Уровень загруженности работой	
	Удобный график работы	
	Транспортные проблемы	
	Сплоченность коллектива, высокий «командный дух»	
	Наличие дисциплины в коллективе	
	Внедрение новых идей и способов работы	
	Честность в отношении сотрудников	
	Существование традиций в коллективе	
	Терпимость к друг - другу, тактичность в отношениях	

	Дружеские отношения в коллективе	
	Умение руководителя заинтересовать сотрудников и вовлечь в работу	
	Готовность руководителя помочь и научить	
	Чувство гордости за свое предприятие	
	Чувство стабильности	
	Наличие отлаженной системы обучения и развития персонала	
	Возможности карьерного роста	
	Удовлетворенность системой оплаты труда	
	Гибкая система поощрений сотрудников в зависимости от результатов деятельности	
	Обеспеченность социальными льготами	
	Зависимость оплаты от личного вклада работника	
	Признание достижений каждого работника коллективом предприятия	
	Возможность проявить свои личностные и профессиональные качества	

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Работа в целом свидетельствует о способности самостоятельно ставить проблему и находить пути её решения; продемонстрировано свободное владение логическими операциями, умение самостоятельно мыслить.
не зачтено	Студент не демонстрирует способность находить пути решения проблемы.

#### **5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации**

##### **Шкала оценивания сформированности компетенций**



Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой

	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ДПК-5

1. **Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности**
  - а) увеличивает преданность организации;
  - б) уменьшает преданность организации;**
  - в) не влияет на преданность организации;
  - г) снижает степень конфликтности личности;
  - д) увеличивает эффективность труда.
2. **При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно**
  - а) проявить жесткость, чтобы отсеять ненужные возражения;
  - б) честно объяснить причины принимаемых мер;**
  - в) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
  - г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
  - д) подчиненным ничего объяснять не следует.
3. **Процессуальные теории мотивации изучают**
  - а) содержание потребностей и мотивов человека;**
  - б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
  - в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
  - г) основные способы принуждения к труду;
  - д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.
4. **Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:**
  - а) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;

**б) усиления контроля и дисциплинарных мер;**

в) замены части менеджеров среднего звена;

г) повышения привлекательности работы;

д) улучшения условий труда.

### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ДПК-6**

**1. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:**

а) принести в работу радость;

**б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;**

в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;

г) все вместе;

д) все неверно.

**2. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)**

1 – автономность;

2 – повторяемость;

3 - разнообразие требуемых навыков;

4 - простота требуемых знаний;

5 – монотонность работы;

6 – конвейерная зависимость

а) 1, 2, 3;

**б) 1, 3, 4;**

в) 1, 3, 5;

г) 1, 5, 6;

д) 3, 4, 6.

**3. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:**

а) стимулы;

б) мотивы;

**в) мотивационная деятельность;**

г) потребности;

д) цели.

**4. Сила мотива определяется:**

**а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;**

б) направленностью потребности;

в) степенью уверенности в собственных силах;

г) характером человека;

д) степенью изменчивости потребностей.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	при ответе правильно на 100% вопросов теста

Оценка	Критерии оценивания
отлично	при наличии правильных ответов на 91-99% вопросов теста
очень хорошо	при наличии правильных ответов на 81-90% вопросов теста.
хорошо	при наличии правильных ответов менее 71-80% вопросов теста.
удовлетворительно	при наличии правильных ответов на 51-70% вопросов теста
неудовлетворительно	при наличии правильных ответов на 21-50% вопросов теста.
плохо	при наличии правильных ответов менее 20% вопросов теста.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### Основная литература:

1. Кибанов Ардальон Яковлевич. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник / Государственный университет управления. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 524 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-003544-4. - ISBN 978-5-16-101886-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=771072&idb=0>.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Родионова Е. А., Доминяк В. И., Жушман Г., Экземпляров М. А. ; под ред. Родионовой Е.А. - Москва : Юрайт, 2021. - 279 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/469510> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-01566-9 : 889.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт", <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=785016&idb=0>.

### Дополнительная литература:

1. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Т. Н. Лобанова. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 553 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15806-9. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт", <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845006&idb=0>.
2. Михайлова Е. Е. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Мотивация и стимулирование труда персонала» / Михайлова Е. Е. - Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. - 18 с. - Рекомендовано методической комиссией ИЭП для студентов ННГУ, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ННГУ им. Н. И. Лобачевского - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=783264&idb=0>.
3. Михайлова Екатерина Евгеньевна. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Мотивация и стимулирование труда персонала» / Е. Е. Михайлова ; ННГУ им. Н. И. Лобачевского. - Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2020. - 18 с. - Текст : электронный., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=794506&idb=0>.
4. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и

практикум / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 3-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 323 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-01100-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840414&idb=0>.

5. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Н. С. Пряжников. - Москва : Юрайт, 2023. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00497-7. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=846006&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5362>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Михайлова Екатерина Евгеньевна, кандидат исторических наук.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.2023, протокол № 6.