

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

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Теории и современные методы управления мотивацией

---

Уровень высшего образования  
Магистратура

---

Направление подготовки / специальность  
38.04.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы  
Управление персоналом

---

Форма обучения  
очная, заочная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.04 Теории и современные методы управления мотивацией относится к обязательной части 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
ОПК-1: Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;	ИОПК-1.1: Изучает и критически анализирует научные теории, концепции и идеи экономических, управленческих, социологических и психологических наук, трудового права, использует эти знания в практической работе по управлению персоналом ИОПК-1.2: Анализирует и обобщает отечественный и международный практический опыт и передовые практики в управлении персоналом, критически оценивает возможности их использования, адаптирует к реальным управленческим ситуациям ИОПК-1.3: Анализирует и обобщает результаты научных исследований в управлении персоналом и смежных областях, делает обобщения и выводы, разрабатывает на их основе практические рекомендации	ИОПК-1.1: Знать научные теории, концепции и идеи экономических, управленческих, социологических и психологических наук.  Уметь использовать знания научных теорий, концепций и идей экономических, управленческих, социологических и психологических наук в практической работе по управлению мотивацией персонала.  Владеть навыками анализа и применения научных теорий, концепций и идей экономических, управленческих, социологических и психологических наук в практической работе по управлению мотивацией персонала.  ИОПК-1.2: Знать отечественный и международный практический опыт и передовые практики в управлении мотивацией персонала.	Опрос Кейс-задание	Экзамен: Тест

		<p>Уметь анализировать и критически оценивать возможности использования отечественного и международного практического опыта и адаптировать его к реальным управленческим ситуациям.</p> <p>Владеть навыками применения отечественного и международного практического опыта и передовых практик в управлении мотивацией труда персонала.</p> <p>ИОПК-1.3: Знать результаты научных исследований в управлении мотивацией персонала.</p> <p>Уметь анализировать и обобщать результаты научных исследований в области мотивации труда персонала, разрабатывать на их основе практические рекомендации.</p> <p>Владеть навыками анализа и обобщения результатов научных исследований в области мотивации труда персонала и разработки на их основе практических рекомендаций.</p>		
ОПК-6: Способен к анализу и управлению организационным поведением персонала	<p>ИОПК-6.1: Изучает и анализирует применительно к практике современные теории и концепции организационного поведения персонала</p> <p>ИОПК-6.2: Анализирует и оценивает различные формы организационного поведения персонала на основе корпоративных целей и задач, критериев эффективности и нормативных требований</p>	<p>ИОПК-6.1: Знать современные теории и концепции организационного поведения персонала.</p> <p>Уметь изучать и анализировать применительно к практике современные теории и концепции организационного поведения персонала.</p> <p>Владеть навыками анализа применительно к практике</p>	Опрос Кейс-задание	Экзамен: Тест

	<p><i>ИОПК-6.3: Разрабатывает программы по оптимизации организационного поведения персонала, предупреждению конфликтов и стрессов, профилактики профессиональных деструкций и ненормативного поведения</i></p>	<p><i>современные теории и концепции организационного поведения персонала.</i></p> <p><i>ИОПК-6.2:</i>  <i>Знать различные формы организационного поведения персонала на основе корпоративных целей и задач, критериев эффективности и нормативных требований.</i></p> <p><i>Уметь анализировать и оценивать различные формы организационного поведения персонала.</i></p> <p><i>Владеть навыками анализа и оценки мотивации и поведения персонала на основе корпоративных целей и задач, критериев эффективности и нормативных требований.</i></p> <p><i>ИОПК-6.3:</i>  <i>Знать программы по оптимизации организационного поведения персонала, предупреждению конфликтов и стрессов, профилактики профессиональных деструкций и ненормативного поведения.</i></p> <p><i>Уметь разрабатывать программы по оптимизации организационного поведения персонала.</i></p> <p><i>Владеть навыками разработки программ оптимизации организационного поведения персонала, предупреждения конфликтов и стрессов, профилактики профессиональных деструкций и ненормативного поведения.</i></p>		
--	--	--	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	12	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	24	12
- КСР	2	2
<b>самостоятельная работа</b>	<b>34</b>	<b>81</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b> <b>Экзамен</b>	<b>9</b> <b>Экзамен</b>

### 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				
	ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО	
Тема 1. Основные понятия теории мотивации персонала	6	24	2	2		2	2	4	4	20	
Тема 2. Анализ теорий мотивации труда	22	22	4		8	2	12	2	10	20	
Тема 3. Современные методы материальной и нематериальной мотивации	22	24	4		8	4	12	4	10	20	
Тема 4. Управление мотивацией трудовой деятельности	20	27	2	2	8	4	10	6	10	21	
Аттестация	36	9									
КСР	2	2						2	2		
Итого	108	108	12	4	24	12	38	18	34	81	

#### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Основные понятия теории мотивации 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. Японский опыт мотивации труда персонала.

Тема 3. Современные методы материальной и нематериальной мотивации.

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.

Особенности мотивации креативной деятельности.

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:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Теории и современные методы управления мотивацией, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5319>.

#### **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 - Опрос) для оценки сформированности компетенции ОПК-1:**

1. Мотивация трудовой деятельности как функция управления персоналом.
2. Мотивация и стимулирование персонала – соотношение понятий.
3. Потребность как основа мотивационной системы. Взаимосвязь потребностей и трудовой деятельности человека.
4. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.
5. Двухфакторная модель Фредерика Герцберга.

###### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Опрос) для оценки сформированности компетенции ОПК-6:**

1. Теория X и Y Дугласа Мак-Грегора. Теория Z У. Оучи.
2. Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера.
3. Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.
4. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума.
5. Теория справедливости Д. Адамса.
6. Процессуальная модель Портера-Лоулера.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Опрос)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Даны полные ответы, продемонстрированы умения и навыки.
не зачтено	Не дано правильных ответов.

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-1:

#### 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

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

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.

Важность	Фактор, определяющий эффективность работы	Реальность
	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	Задания выполнены в полном объеме.
не зачтено	Задание не выполнено.

## 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	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном

			все задания, но не в полном объеме	Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	в полном объеме, но некоторые с недочетами	и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	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 некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован 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
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	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»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	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 ОПК-1**

**1. 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.
2. **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.
3. **К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?**
- а) содержательной;**
  - б) процессуальной;
  - в) классической;
  - г) количественной;
  - д) административной.
4. **Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?**
- а) теория ожиданий;**
  - б) теория справедливости;
  - в) теория X, Y;
  - г) пирамида Врума;
  - д) содержательная теория.

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

1. **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.
2. **Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?**
- а) теория x;
  - б) теория y;
  - в) теория z;**
  - г) пирамида потребностей;
  - д) теория ожидания.
3. **Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?**
- 1 - действовать лучше работников-конкурентов;
  - 2 - желание не отличаться от других работников;
  - 3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
  - 4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;
  - 5 - отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от

мнения большинства.

а) 1, 3, 4, 5;

б) 2, 3, 4, 5;

**в) 1, 3, 4;**

г) 3, 4, 5;

д) 2, 4, 5.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	при ответе правильно на 100% вопросов теста
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. Ричи Шейла. Управление мотивацией : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология»; Учебное пособие. - Москва : Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2017. - 399 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-238-01510-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=593433&idb=0>.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под общ. ред. Трапицына С.Ю. - Москва : Юрайт, 2022. - 314 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/490036> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-9916-8271-8 : 989.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=785055&idb=0>.
3. 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>.

Дополнительная литература:

1. Боковня Андрей Евгеньевич. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы

мотивации компании) : Монография. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 144 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-004523-8. - ISBN 978-5-16-102667-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=832389&idb=0>.

2. Диянова З. В. Общая психология. Личность и мотивация. Практикум / Диянова З. В., Щеголева Т. М. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 139 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/492890> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-11876-6 : 439.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=789345&idb=0>.

3. 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>.

4. Мотивация эффективной управленческой деятельности / Николаев А.А. - Москва : Прометей, 2020., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=790846&idb=0>.

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

<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5319>

## **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 38.04.03 - 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 12.11.2024, протокол № №5.