

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор, проректор
по УР

_____ А.Е. Рудин

Рабочая программа дисциплины

Б1.В.18

Мотивационный менеджмент

Учебный план: 2025-2026 38.03.02 ИФСТЗ Кадровый мен (HR-менеджмент) ОЗО №1-3-175.plx

Кафедра: **56** Экономической теории

Направление подготовки:
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Кадровый менеджмент (HR-менеджмент)
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
	Лекции	Практ. занятия				
4	УП	4	32		1	
	РПД	4	32		1	
5	УП	4	64	4	2	Зачет
	РПД	4	64	4	2	
Итого	УП	4	96	4	3	
	РПД	4	96	4	3	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент

Плешакова Елена
Алексеевна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой экономической теории

Лизовская Вероника
Владимировна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Лизовская Вероника
Владимировна

Методический отдел:

1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины: Сформировать компетенции обучающегося в области анализа и формирования системы мотивации сотрудников организации, способствующей получению максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

1.2 Задачи дисциплины:

- Ознакомить обучающихся с основными положениями и современными подходами мотивационного менеджмента,
- сформировать представления о подходах к разработке системы мотивации персонала различных специальностей,
- научить обучающихся осуществлять выбор мотивационных мероприятий,
- отслеживать изменения в процессе разработки и реализации мотивационной политики.

1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Организационное поведение

2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-6: Способен осуществлять мониторинг рынка труда в части, касающейся оплаты труда и материального стимулирования
Знать: основные принципы планирования и развития программ материальной и нематериальной мотивации персонала на основе данных о динамике и показателях рынка труда;
Уметь: использовать в практической деятельности показатели активности рынка труда при разработке рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и материального стимулирования персонала;
Владеть: навыками анализа эффективности применяемой в организации системы мотивации персонала с учетом данных мониторинга рынка труда.

3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Основы теории мотивации	4					О
Тема 1. Основы трудовой мотивации Мотивы, стимулы, потребности. Формы мотивации персонала. Личные свойства менеджера. Стиль управления. Инструменты мотивации. Нейтрализация демотивирующих факторов.		2		16	ГД	
Тема 2. Модели (концепции) мотивации и их использование Модель вознаграждения Л. Джуэлла. Концепция иерархии потребностей А. Маслоу. Трехфакторная модель потребностей Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория ожиданий В. Врума. Концепция справедливости Ж. Адамса. Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера. Мотивация при помощи заработной платы. Постановка целей и достижение результата как мотивирующий фактор Е. Локке.		2		16	ГД	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		4		32		
Консультации и промежуточная аттестация - нет		0				

Раздел 2. Мотивационный потенциал сотрудников					
Тема 3. Корпоративные мотиваторы. Мотивация руководителя. Корпоративная культура. Мотивирующая форма приема персонала. Мотивация сотрудника в период адаптации. Увольнение и мотивация сотрудников, работающих в организации. Практические занятия (семинар): Корпоративные мотиваторы	5	1	13	ГД	О
Тема 4. Персональные мотиваторы. Доминирующие потребности сотрудников. Условия удовлетворения потребностей. Мотиваторы, соответствующие определенным потребностям. Практические занятия (семинар): Персональные мотиваторы		1	12	ГД	
Тема 5. Индивидуальность сотрудника и мотивация. Темперамент сотрудника: холерик, флегматик, меланхолик, сангвиник. Интеллект сотрудника: аналитик, прагматик, реалист, критик, идеалист. Биографические факты (возраст, пол, образование) как факторы мотивации. Методы выявления потребностей сотрудников. Практические занятия (семинар): Индивидуальность сотрудника и мотивация		1	12	ГД	
Раздел 3. Подходы к формированию системы мотивации персонала					
Тема 6. Построение системы материальной мотивации труда. Зарубежный опыт материальной мотивации труда и лучшие практики. Основные материальные стимулы и их применение. Особенности материальной мотивации отдельных категорий сотрудников. Принципы и этапы разработки системы материальной мотивации. Практические занятия (семинар): Система материальной мотивации персонала		0,5	13	ГД	О
Тема 7. Построение системы нематериальной мотивации в организации. Анализ текучести персонала. Лояльность персонала. Диагностика мотивационной среды организации. Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий. Мониторинг мотивационной среды. Мониторинг системы мотивации. Практические занятия (семинар): Построение системы нематериальной мотивации в организации		0,5	14	ГД	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		4	64		
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25			
Всего контактная работа и СР по дисциплине		8,25	96		

4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-6	Формулирует основные подходы к формированию системы материальной и нематериальной мотивации на основе понимания тенденций рынка труда.	
	Осуществляет мониторинг рынка труда и анализирует современные программы по материальному стимулированию персонала. Разрабатывает мероприятия по совершенствованию системы оплаты и стимулирования трудовой деятельности с учетом данных, полученных в результате мониторинга рынка труда.	

5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	Обучающийся продемонстрировал знание основных концепций, принципов и методов осуществления мотивации трудовой деятельности. Освоил методику обоснования и выбора применительно к конкретным условиям производства. В достаточной степени владеет терминологией, проработал основные рекомендованные источники информации. Допускаются несущественные ошибки в ответе на вопросы преподавателя	
Не зачтено	Неспособность сформулировать хотя бы отдельные концепции дисциплины. Отсутствие даже целостного представления о предмете дисциплины. Существенные ошибки или пробелы по значительной части принципиально важных вопросов предмета. Незнание основных терминов	

5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Курс 5	
1	Мотивация персонала. Трудности в разработке системы мотивации персонала.
2	Мотивы, стимулы, потребности. Разница между стимулами и потребностями.
3	Роль вознаграждения в мотивации. Формы мотивации персонала.
4	Стиль управления и его роль в управлении персоналом.
5	Личные свойства менеджера.
6	Основные правила мотивации сотрудников.
7	Демотивирующие факторы и их нейтрализация.
8	Модель вознаграждения (позитивного подкрепления) Л.Джуэлла.
9	Концепция иерархии потребностей А.Маслоу. Отличие теории Маслоу от теорий его последователей.
10	Теория существования, связи и роста К.Альдерфера.
11	Трехфакторная модель потребностей Д.Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей).

12	Двухфакторная модель мотивации Ф.Херцберга.
13	Теория ожиданий В.Врума. Особенности процессуальной теории мотивации.
14	Концепция справедливости Адамса.
15	Комплексная теория мотивации Порта-Лоулера.
16	Мотивация при помощи зарплаты.
17	Теория целей Е.Локке.
18	Flow-эффект М.Жикентмихалия.
19	Мотивация руководителя компании.
20	Динамика развития компании и мотивация персонала.
21	Корпоративная культура как фактор мотивации.
22	Мотивирующая форма приема персонала.
23	Корпоративные мотиваторы.
24	Мотивация сотрудника в период адаптации.
25	Увольнение и мотивация сотрудников, работающих в компании.
26	Потребности сотрудников и персональные мотиваторы.
27	Темперамент сотрудника и мотивация.
28	Интеллект сотрудника и мотиваторы.
29	Методы выявления потребностей персонала.
30	Анализ текучести персонала для разработки системы мотивации.
31	Профилактика текучести персонала.
32	Лояльность персонала.
33	Диагностика мотивационной среды компании.
34	Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий.
35	Внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации в компании.
36	Анкетирование сотрудников как цель выявления общекорпоративных и сегментированных мотиваторов.
37	Мониторинг мотивационной среды.
38	Мониторинг системы мотивации.
39	Анализ биографических фактов в целях мотивации персонала.
40	Интервью и анкетирование как методы выявления мотивационного профиля сотрудников.

5.2.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрено

5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

1. У сотрудника X очень хорошие аналитические способности, он легко видит нестыковки, а также может рассмотреть много различных сценариев и вариантов развития событий. Коммуникабелен, грамотно доносит свои мысли до окружающих. Иногда склонен к излишней критичности.

Составить карту мотиваторов для данного сотрудника.

2. Руководитель среднего звена одного из образовательных учебных заведений, отвечающий за набор обучающихся, предложил высшему руководству проект предварительной подготовки абитуриентов, который одновременно приносил бы прибыль организации и всем участникам данного проекта, давал возможность дополнительной подработки преподавателям, и, кроме того, позволял принимать на обучение хорошо подготовленные на базе средней школы кадры. Руководство выразило согласие с проектом, однако поставило условие, что проект будет реализован, если данный сотрудник обеспечит в этом году набор студентов, превышающий прошлый год. Это мотивировало сотрудника на эффективную работу. Он приложил большие личные усилия: работал без выходных, отказался от очередного отпуска и показатели прошлого года были успешно превышены.

Однако руководство отказалось от своих обещаний и выплатило сотруднику небольшую денежную премию и отправило его в двухмесячный оплачиваемый отпуск, заменив его другим человеком, что сорвало намеченный проект. В итоге мотивация сотрудника после этого резко упала.

В чем заключается ошибка руководства с точки зрения теории ожиданий В. Врума?

3. Сотрудник города N не имеет перспектив карьерного роста, поскольку в его регионе данное направление бизнеса развито слабо и руководящих позиций просто нет.

Предложите как можно больше выходов из сложившейся ситуации.

4. Руководитель по каким-то причинам не особенно спешит домой после работы, да и по выходным не прочь выйти на службу. Он и от подчиненных требует переработки. Вольно или невольно более высокая оценка дается тем, кто часто задерживается на работе.

Такое положение может привести к тому, что оценка будет даваться не по результатам, а по формальным показателям.

Что делать в такой ситуации?

5. Компания гордилась своей корпоративной традицией вывозить персонал в праздники в один и тот же пансионат. В первое время эта традиция нравилась, но через несколько лет стала раздражать большинство сотрудников. В результате позитивно мотивирующее мероприятие превратилось в негативное.

Какую ошибку допустило руководство фирмы, и какие можно предложить варианты решения выхода из сложившейся ситуации?

6. Мотивация и стимулирование труда.

Опровергните следующее утверждение: «Работников всегда можно мотивировать деньгами».

5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная Письменная Компьютерное тестирование Иная

5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Зачет проводится в устной форме. На подготовку ответа по билету студенту отводится 40 мин. В течение семестра выполняется контрольная работа

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
6.1.1 Основная учебная литература				
Шамис, В. А., Левкин, Г. Г.	Мотивация трудовой деятельности	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2022	https://www.iprbooks.hop.ru/124163.html
Абакумова, Н. Н.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2021	http://www.iprbookshop.ru/108237.html
6.1.2 Дополнительная учебная литература				
Королева, Л. А.	Управление человеческими ресурсами	Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа	2019	http://www.iprbookshop.ru/81502.html

Иванов, С. Ю.	Социальное управление человеческими ресурсами	Москва: Московский педагогический государственный университет	2020	https://www.iprbookshop.ru/94683.html
---------------	---	---	------	---

6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Раздел. Информатика и информационные технологии» [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.75.6

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru>

База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>

База открытых данных Минтруда России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/opendata>
 Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральная государственная информационная система территориального планирования [Электронный ресурс]. URL: <https://fgjstp.economy.gov.ru/>

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftOfficeProfessional

Microsoft Windows

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

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска