

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 01.06.2026 16:57:46

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Высшая школа менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Директор Высшей школы

менеджмента

Э.Г. Ванина



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины: «Мотивация и стимулирование персонала»

Наименование программы: МВА «Управление производством»

Самара 2025 г.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – получение слушателями новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования персонала, повышения вовлеченности и эффективности сотрудников на основе современных теорий мотивации и лучших практик управления персоналом.

В соответствии с поставленной целью в процессе изучения дисциплины реализуются следующие задачи:

- сформировать системное понимание природы трудовой мотивации, содержательных и процессуальных теорий мотивации, их эволюции и практического применения;
- развить практические навыки диагностики мотивационного профиля сотрудников, проектирования систем материального и нематериального стимулирования, включая переменную часть оплаты труда (KPI, бонусы, грейды);
- обеспечить освоение инструментов разработки системы мотивации для различных категорий персонала (менеджеры, продавцы, производственный персонал, удаленные сотрудники, поколения X, Y, Z), оценки эффективности системы мотивации и ее корректировки.

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих **компетенций**:

Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ИПК
ПК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИПК-1.1. Знает методы системного анализа проблемных ситуаций и выработки стратегии действий
	ИПК-1.2. Умеет применять системный подход для критического анализа проблемных ситуаций
	ИПК-1.3. Владеет навыками выработки стратегии действий на основе системного анализа
ПК-6 – Способен управлять развитием и эффективностью организации, создавать и описывать организационную структуру, применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд и развития лидерства	ИПК-6.1. Знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, методы обеспечения кадровой безопасности, анализа количественного и качественного состава персонала
	ИПК-6.2. Умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц
	ИПК-6.3. Владеет методами управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

- содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда;
- процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория постановки целей Э. Лока;
- современные концепции мотивации: теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана (внутренняя и внешняя мотивация, автономия, компетентность, связанность), геймификация, смысловая мотивация;
- методы диагностики мотивации: опросники (тест Герцберга, опросник мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина, методика «Мотивационный профиль» В.Э. Мильмана, тест «Якоря карьеры» Э. Шейна), проективные методы, интервью, анализ текучести и удовлетворенности;
- методы материального стимулирования: базовая заработная плата (тарифные сетки, грейдовые системы, должностные оклады), переменная часть (премии по KPI, бонусы за выполнение плана, 13-я зарплата, комиссионные для продавцов, гранты и дивиденды, опционы, участие в прибыли);
- методы нематериального стимулирования: признание (благодарности, доски почета, премии «Лучший сотрудник», публичные похвалы), карьерный рост, развитие и обучение, гибкий график, удаленная работа, социальные блага (ДМС, питание, фитнес, корпоративные мероприятия, подарки), наделение полномочиями, интересные задачи, корпоративная культура, вовлечение в принятие решений.

Уметь:

- диагностировать мотивационный профиль сотрудника/команды и выявлять причины снижения мотивации/вовлеченности;
- проектировать переменную часть оплаты труда (KPI-матрицы, планы продаж, оценка выполнения) с привязкой к стратегическим целям компании;
- разрабатывать «белые пятна» нематериального стимулирования под конкретные группы сотрудников (менеджеры, производственники, молодые специалисты, поколения Y/Z);
- рассчитывать экономическую эффективность от внедрения системы мотивации (ROI на мотивацию, снижение текучести, рост производительности, NPS/eNPS).

Владеть:

- навыками разработки положения о мотивации и стимулировании персонала (на уровне компании/департамента);
- методологией построения грейдовой системы (оценка должностей по факторам – грейдирование, вилки окладов);
- методикой расчета мотивационных KPI и бонусов (по принципу cap, floor, целевое значение, шкала, мультипликатор);
- навыками внедрения системы нематериального признания (Peer-to-peer recognition, награды, дашборды показателей признания);

- навыками анализа эффективности системы мотивации: опросы вовлеченности, текучесть, абсентеизм, производительность, соотношение постоянной и переменной части (P70/V30, P50/V50), индекс удовлетворенности заработной платой.

2. Содержание дисциплины

2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практические занятия	иные виды учебных занятий		
26	8	4	4	–	16	Экзамен

2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практические занятия	Иные виды	Самост. работа	Всего
1	Природа мотивации. Содержательные теории мотивации	ПК-1, ПК-6	1	–	2	3	1
2	Процессуальные теории мотивации. Современные концепции	ПК-1, ПК-6	1	0,5	2	3,5	2
3	Диагностика мотивации: методы и инструменты	ПК-1, ПК-6	0,5	0,5	2	3	3
4	Материальное стимулирование: базовая и переменная части оплаты	ПК-1, ПК-6	0,5	1	2,5	4	4
5	Грейдовые системы. Оценка должностей	ПК-1, ПК-6	0,5	0,5	2	3	5
6	Нематериальное стимулирование: признание, развитие, культура	ПК-1, ПК-6	0,5	0,5	2	3	6
7	Мотивация различных категорий персонала	ПК-1, ПК-6	–	0,5	2	2,5	7
8	Оценка эффективности системы мотивации	ПК-1, ПК-6	–	0,5	1,5	2	8
9	Промежуточная аттестация (экзамен)	ПК-1, ПК-6	–	–	–	2	9
Итого	–	–	4	4	16	26	Итого

Тема 1. Природа мотивации. Содержательные теории мотивации

Понятие мотивации, стимулирования, потребности, мотива. Отличие внешней мотивации от внутренней. Иерархическая модель А. Маслоу: пять уровней потребностей (физиологические, безопасность, принадлежность, уважение, самоактуализация), принцип доминанты и перехода. Критика: не всегда работает в организациях, культурные различия. Двухфакторная теория Ф. Герцберга: гигиенические факторы (условия труда, зарплата, политика компании, отношения) и мотиваторы (достижения, признание, интересная работа, ответственность, рост). Выводы: гигиенические факторы убирают неудовлетворенность, но не мотивируют; мотиваторы повышают удовлетворенность. Теория ERG К. Альдерфера: три уровня – существование (Existence), связь (Relatedness), рост (Growth), возможность движения вниз (фрустрация → регрессия) и вверх (удовлетворение → прогрессия). Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда: три потребности – во власти, в успехе, в принадлежности. Влияние культуры и социализации. Вклад в HR-практику (отбор, мотивация, карьера).

Практическое задание: «Применение теории Герцберга». Проанализировать свою работу (или работу знакомого) – какие факторы являются гигиеническими, какие – мотиваторами. Сделать вывод: что повышает/снижает удовлетворенность и мотивацию.

Тема 2. Процессуальные теории мотивации. Современные концепции

Теория ожидания В. Врума: мотивация = Ожидание (усилие → результат) × Инструментальность (результат → вознаграждение) × Валентность (ценность вознаграждения). Расчет мотивационного потенциала. Практические следствия: связь усилия и KPI (ожидание), прозрачность бонусов (инструментальность), учет предпочтений в вознаграждении (валентность). Теория справедливости Дж. Адамса: люди сравнивают соотношение своего вклада и вознаграждения с другими (сравнение с коллегами, с рынком, с прошлым). Состояние справедливости, переплата, недоплата. Реакции на несправедливость: изменение усилий, искажение восприятия, уход, выбор другого объекта сравнения, требование пересмотра оплаты. Модель Портера-Лоулера (интегративная модель): связь усилий, способностей, результатов, вознаграждения и удовлетворенности. Теория постановки целей Э. Лока: четкие, сложные, конкретные цели повышают мотивацию при наличии обратной связи и принятии цели сотрудником. Принцип SMART. Современные концепции: теория самодетерминации (SDT) Э. Деси и Р. Райана – три базовые психологические потребности (автономия, компетентность, связанность); внутренняя vs внешняя мотивация; эффект подрыва внутренней мотивации при чрезмерном внешнем контроле. Геймификация: использование игровых механик (баллы, уровни, значки, рейтинги, квесты) в немотивирующих процессах. Смысловая мотивация: связь работы с миссией и ценностями компании, понимание «зачем я это делаю».

Практическое задание: «Расчет мотивации по Вруму». Для конкретной роли (продавец, разработчик, менеджер) оценить по 10-балльной шкале ожидание, инструментальность и валентность. Рассчитать интегральную мотивацию. Предложить, как повысить каждый из компонентов.

Тема 3. Диагностика мотивации: методы и инструменты

Зачем диагностировать мотивацию. Ошибки: «все любят деньги», «я знаю, что их мотивирует», «у нас нет на это бюджета». Методы качественной диагностики: глубинные интервью, проективные вопросы («Что для вас важно в работе?», «Кто ваш идеальный руководитель?», «Представьте, что вы получили миллион...»), метафорические ассоциативные карты (МАК). Количественные методы: опросник мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина (12 факторов мотивации: потребность в деньгах, признании, структурировании, отношениях, власти, самореализации и др.), тест Герцберга (выявление гигиенических факторов и мотиваторов), методика «Мотивационный профиль» В.Э. Мильмана, тест «Якоря карьеры» Э. Шейна (8 типов карьерных ориентаций: менеджмент, профессионализм, предпринимательство, безопасность и др.), опросник вовлеченности (Gallup Q12, eNPS). Косвенные индикаторы проблем с мотивацией: высокая текучесть (особенно в первые 3–6 месяцев), абсентеизм (прогулы, больничные), низкая производительность, пассивность, жалобы, конфликты, саботаж, «тихое увольнение» (quiet quitting). Как выбрать метод в зависимости от бюджета, времени, численности.

Практическое задание: «Диагностика мотивации с помощью опросника Ричи». Слушатели проходят опросник Ричи (12 факторов), получают свой мотивационный профиль. Интерпретируют результаты: какие факторы являются ведущими, какие – нейтральными/демотивирующими при их отсутствии. Составляют рекомендации для руководителя по работе с таким сотрудником (как мотивировать, что важно в работе, как строить обратную связь).

Тема 4. Материальное стимулирование: базовая и переменная части оплаты

Структура системы материального стимулирования: базовая часть (оклад/тариф) – гарантированная, обеспечивает стабильность; переменная часть (премии, бонусы) – зависит от результатов. Рекомендуемое соотношение по категориям: топ-менеджеры – 30/70 или 40/60; менеджеры – 50/50 или 60/40; производственный персонал – 70/30; операторы колл-центров – 80/20. Виды переменной части: премия за выполнение КРІ (индивидуальных, командных, корпоративных), премия за выполнение плана продаж, проценты от выручки (комиссионные для продавцов, агентов), квартальные/годовые бонусы (13-я зарплата, бонус по итогам года, МВО – management by objectives), бонус за проект (аккордная оплата), премия за рационализацию (единовременная), опционы и участие в прибыли (для топов/ключевых сотрудников), дивиденды (для акционеров). КРІ-матрица: выбор КРІ (не более

3–5 на должность), целевое значение, веса, шкала бонирования (floor – порог, целевое, cap – максимум). Примеры KPI: для менеджера по продажам – объем продаж, количество новых клиентов, дебиторская задолженность, NPS; для разработчика – количество выполненных задач, соблюдение сроков, качество (баги), code review; для HR – закрытие вакансий, текучесть, eNPS, бюджет подбора. Расчет бонуса: Бонус = База (в % от оклада) × Коэффициент выполнения KPI (средневзвешенный). Типовые ошибки материального стимулирования: размытые KPI, отсутствие прозрачности, завышенные планы, равные бонусы для всех, частая смена правил, дестимулирующая система (например, потолок бонуса).

Практическое задание: «Разработка KPI-матрицы». Для конкретной должности (по выбору: менеджер по продажам, маркетолог, разработчик, HR-менеджер) разработать KPI-матрицу: выбрать 3–5 KPI, определить целевые значения, веса, шкалу бонирования (порог – целевое – максимум). Рассчитать пример бонуса при разных уровнях выполнения. Прописать формулу расчета.

Тема 5. Грейдовые системы. Оценка должностей

Что такое грейдинг. Отличие от тарифной сетки (разряды) и от «вилок окладов» на основе рынка. Методология Hay Group (факторы: know-how, problem solving, accountability). Факторы оценки должностей (по Методике оценки должностей – МОД). Типичные факторы: образование, опыт, сложность задач, ответственность, руководство, коммуникации, условия труда. Процесс грейдинга: описание должностей, оценка по факторам (баллы), определение весов факторов (например, метод попарного сравнения, аналитическая иерархия), построение шкалы и выделение грейдов (диапазонов баллов). Определение вилок окладов по грейдам (minimum, mid, maximum). Market pricing: сбор рыночных данных (обзоры зарплат: НАУ, Mercer, WTW, ANCOR, HeadHunter, Superjob, отраслевые обзоры). Принцип «greening» и «red circling» (коррекция окладов при несоответствии). Периодичность пересмотра грейдов (аудит). Плюсы грейдов: прозрачность, справедливость, управляемость ФОТ, карьерная карта. Минусы: трудоемкость внедрения, возможная бюрократизация.

Практическое задание: «Оценка должности по грейду». Выбрать 3–4 должности (например, аналитик, старший аналитик, ведущий аналитик, руководитель отдела). Оценить их по 3–5 факторам (образование, опыт, сложность, ответственность, руководство). Рассчитать баллы, распределить по грейдам. Предложить вилку окладов для каждого грейда на основе рыночных данных (можно использовать условные цифры).

Тема 6. Нематериальное стимулирование: признание, развитие, культура

Почему нематериальное стимулирование работает часто лучше, чем деньги (закон убывающей предельной полезности, эффект подрыва внутренней мотивации, факторы Герцберга). Классификация нематериальных методов: признание (благодарности, сертификаты, доска почета, премии

«Лучший сотрудник», публичная похвала, письмо родителям, корпоративные награды), карьерный рост (горизонтальная и вертикальная карьера, участие в проектах, расширение полномочий), развитие и обучение (курсы, тренинги, конференции, MBA, наставничество, менторинг, обучение за счет компании), социальные блага (ДМС, оплата питания/фитнеса/транспорта, корпоративный автомобиль, скидки на продукцию, маткапитал, ипотека), гибкий график и удаленная работа, интересные задачи и автономия, вовлечение в принятие решений (совещания, стратегические сессии, доска идей), корпоративная культура (традиции, мероприятия, внутренние коммуникации, атмосфера), психологическая безопасность, справедливость и уважение. Программа признания: виды наград (ежедневные/еженедельные/ежемесячные/годовые), критерии, номинаторы (руководители, коллеги, кросс-функциональные), награждение (публичное, с участием руководства). Peer-to-peer recognition (благодарность коллеги коллеге). Бюджет на нематериальную мотивацию (относительно ФОТ).

Практическое задание: «Разработка программы нематериального признания». Разработать программу нематериального признания для отдела из 20 человек (например, IT-отдел, отдел продаж, бухгалтерия). Определить: виды наград (минимум 5), частоту, критерии присуждения, форму награждения (публично/кулуарно, с руководством/без), бюджет (условно), способ оценки эффективности.

Тема 7. Мотивация различных категорий персонала

Универсального рецепта нет. Мотивация менеджеров по продажам: высокий переменный процент, соревновательность, рейтинги, признание успехов, карьерный рост (Senior, Team Lead), премии по итогам года, международные поездки за выполнение плана. Мотивация производственного персонала (рабочие, операторы): стабильность, безопасность, справедливая оплата (повременная + премия за выполнение норм, KPI по качеству/производительности), премия за наставничество, социальный пакет (ДМС, спецодежда, питание, проезд), график 2/2, 3/3, комфортные условия. Мотивация офисных сотрудников (маркетологи, аналитики, бухгалтеры, юристы, HR): понятные KPI и оценка, карьерный рост, развитие, признание, комфортное рабочее место, гибкий график, удаленная работа, корпоративная культура, интересные задачи. Мотивация IT-специалистов: интересные задачи, технологии, обучение и конференции, автономия и свобода выбора инструментов, удаленная работа, гибкий график, частая обратная связь, признание экспертизы, опционы, участие в прибыли. Мотивация поколений: X (1965–1980) – стабильность, признание, уважение, долгосрочные программы; Y (1981–1996) – развитие, гибкость, обратная связь, миссия, баланс, команда; Z (1997–2012) – технологии, скорость, автономия, смысл, обратная связь, соцсети, разнообразие. Мотивация удаленных сотрудников: коммуникация и связь, прозрачные KPI, доверие, инструменты, социализация, признание на общих созвонах, обучение.

Практическое задание: «Мотивационная программа для конкретной категории». Выбрать одну категорию персонала (продавцы, производственники, ИТ, бухгалтеры). Разработать микс мероприятий по материальному и нематериальному стимулированию (не менее 7 пунктов) с обоснованием, почему это подходит именно для этой категории.

Тема 8. Оценка эффективности системы мотивации

Показатели эффективности системы мотивации: экономические (ROI на мотивацию, рост производительности труда, выручки, прибыли, снижение затрат), кадровые (текучесть – общая, добровольная, среди новичков, ключевых сотрудников, снижение абсентеизма, вовлеченность (Gallup Q12, eNPS), удовлетворенность оплатой труда, индекс удовлетворенности потребностей), операционные (выполнение KPI, планов, проектов в срок, качество продуктов/услуг). Методы сбора данных: опросы вовлеченности и удовлетворенности, интервью при увольнении (exit-интервью), анализ статистики (текучесть, абсентеизм, производительность). Оценка справедливости: анализ соотношения постоянной и переменной части по категориям, анализ разброса (Range penetration), структура ФОТ. Cost-benefit analysis: затраты на внедрение (время HR, консультанты, софт) и результаты. Периодичность аудита системы мотивации – ежегодно (при изменении стратегии, рыночных условий, структуры). Обратная связь от сотрудников: фокус-группы, анонимные опросы, ящик предложений, встречи 1-на-1.

Практическое задание: «Аудит системы мотивации». На основе учебного кейса (даны: текучесть, производительность, вовлеченность, структура оплаты) оценить эффективность действующей системы мотивации. Выявить «красные флаги». Предложить 3–5 корректирующих мероприятий с обоснованием (почему они улучшат показатели, какой ожидается эффект).

2.3. Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины

В качестве форм самостоятельной работы слушателям предлагается выполнение **проекта по разработке системы мотивации**, а также ряд аналитических и практических заданий.

Задание 1. Проект «Разработка системы мотивации для подразделения/компании»

Цель задания: разработать систему мотивации и стимулирования персонала «под ключ».

Формат: работа выполняется индивидуально или в малых группах (2–3 человека). Итоговый продукт: отчет (15–20 страниц) и презентация (10–12 слайдов). Защита на экзамене.

Структура отчета:

1. **Анализ текущей ситуации** (в организации/подразделении): численность, категории, текучесть, вовлеченность (eNPS), удовлетворенность оплатой (если есть данные), выявленные проблемы («боли»).

2. **Диагностика мотивации** (метод – опрос Ричи или интервью, минимум 10 респондентов): результаты – мотивационные профили по группам, ключевые потребности, демотиваторы.

3. **Цели и принципы новой системы мотивации** (связь со стратегией, KPI компании; прозрачность, справедливость, простота, связь усилия и вознаграждения).

4. **Разработка базовой части** (оклады): описание подхода – грейды или фиксированные оклады, вилки, обоснование размера (рыночный бенчмарк, бюджет).

5. **Разработка переменной части:**

- Выбор категорий (все сотрудники или отдельные).
- KPI-матрицы по ролям (3–5 KPI, веса, целевые значения, шкала бонирования).

- Правила расчета бонуса (формула, частота).

- Верхний потолок (cap).

- Соотношение постоянной/переменной части по категориям.

6. **Нематериальное стимулирование:** программа признания, развитие, карьера, соцпакет, культура – конкретные мероприятия (не менее 7) с бюджетом (условно).

7. **План внедрения** (сроки, ответственные, бюджет, риски, коммуникация сотрудникам).

8. **Ожидаемые эффекты и KPI успеха** (текучесть, вовлеченность, производительность, снижение затрат, ROI).

Критерии оценки: полнота, обоснованность подходов, реалистичность, детализация KPI-матриц, качество презентации.

Задание 2. Расчет бонуса по KPI-матрице

Цель задания: закрепить навык расчета переменной части оплаты.

Исходные данные (кейс «Менеджер по продажам»):

- Оклад – 50 000 руб.
- Целевой бонус – 30% от оклада (15 000 руб.) за выполнение плана на 100%.

- KPI и веса:

1. Выполнение плана продаж (тыс. руб.) – вес 50%. План – 1000 тыс. руб. Порог – 70% (700 тыс. руб., бонус 0%), целевое – 100% (1000 тыс. руб., бонус 50% от целевого бонуса, т.е. $50\% \times 15\,000 = 7\,500$ руб.), максимум – 130% (1300 тыс. руб., бонус 100% от целевого бонуса – 15 000 руб., линейная интерполяция между точками).

2. Количество новых клиентов – вес 30%. План – 5. Порог – 2, целевое – 5, максимум – 8.

3. NPS (индекс лояльности, % промоутеров) – вес 20%. План – 50%. Порог – 30%, целевое – 50%, максимум – 70%.

Задания:

1. Рассчитать бонус за месяц при следующих фактических значениях: план продаж 850 тыс. руб., новых клиентов – 4, NPS – 45%.
2. Рассчитать бонус при перевыполнении: план продаж 1200 тыс. руб., новых клиентов – 7, NPS – 60%.
3. Рассчитать бонус при провале: план продаж 600 тыс. руб., новых клиентов – 2, NPS – 25%.
4. Построить график зависимости бонуса от выполнения плана продаж (по оси X – % выполнения плана от 0 до 150%, по оси Y – бонус в рублях).
5. Сформулировать выводы о мотивирующем потенциале данной системы.

Задание 3. Анализ и редизайн системы мотивации (кейс)

Цель задания: выявить дефекты в существующей системе мотивации и предложить улучшения.

Исходные данные (кейс «Отдел продаж компании X»):

- Система: оклад 30 000 руб. + 5% от личных продаж. Планов нет, бонус не ограничен. Лучшие продавцы зарабатывают 150–200 тыс. руб., но их 20%. Остальные 80% зарабатывают 40–60 тыс. руб. Текучесть среди новичков 60% в первый год, среди опытных – 15%. Вовлеченность (eNPS) – -20 (доля критиков больше, чем промоутеров). Жалобы: «новичкам не выжить», «непонятно, как расти», «менеджеры переманивают клиентов друг у друга», «нет командного духа».

Задания:

1. Выявить 4–5 проблем текущей системы мотивации (аргументировать).
2. Предложить новую систему (оклад + KPI + бонус), которая решает выявленные проблемы: изменить соотношение оклада и переменной части, ввести план продаж (индивидуальный), добавить командный/корпоративный KPI, добавить наставничество для новичков, прозрачность.
3. Рассчитать для примера: продавец выполнил план на 90%, командный KPI – 100%, какой бонус он получит (условные цифры).
4. Предложить план коммуникации новой системы сотрудникам.

Задание 4. Мотивационный профиль по Ричи (самодиагностика и рекомендации)

Цель задания: применить теорию к себе и разработать план саморазвития.

Инструкция: Слушатели проходят опросник мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина (можно найти в открытом доступе или получить от преподавателя). Результат – 12 факторов с баллами (ранжированные). Факторы: 1 – потребность в деньгах; 2 – потребность в структурировании и порядке; 3 – потребность в командной поддержке; 4 – потребность в отношениях; 5 – потребность в признании; 6 – потребность в лидерстве; 7 –

потребность в конкуренции; 8 – потребность в разнообразии; 9 – потребность в саморазвитии; 10 – потребность в самореализации; 11 – потребность в интересной работе; 12 – потребность в независимости.

Структура отчета:

1. Топ-3 ведущих мотиватора (наибольший балл).
2. Топ-3 нейтральных/слабых мотиватора.
3. Что это значит для вашей текущей работы: совпадает ли реальность с вашим профилем? Что вас мотивирует/демотивирует?
4. Какие 3 изменения в вашей работе (или в вашем поведении) вы можете сделать, чтобы повысить мотивацию (с опорой на ведущие мотиваторы)?
5. Как ваш профиль влияет на то, как вы мотивируете других (если вы руководитель)?

Задание 5. Разработка программы признания Peer-to-peer (между коллегами)

Цель задания: создать легкую во внедрении и бюджетную систему нематериального признания.

Формат: чек-лист или одностраничный документ.

Структура программы:

1. Название программы (например, «Спасибо, коллега!», «Звезда недели», «Комплимент от коллег»).
2. Каналы для отправки признания (чат в Slack/Telegram/Teams, специальный бот, доска в офисе, форма Google, корпоративный портал).
3. Категории признания (помощь, классная идея, решение проблемы, клиентоориентированность, командная работа, инновация, превышение ожиданий).
4. Частота (еженедельно подведение итогов, ежемесячное награждение).
5. Форма награждения (публичное объявление на общем собрании, пост во внутреннем канале, упоминание в рассылке, стикер/значок, благодарственное письмо, небольшой приятный бонус – кофе/пицца за счет компании, дополнительный выходной, сертификат на книгу).
6. Номинаторы (любой сотрудник).
7. Правила (нельзя признавать самого себя, нельзя использовать для дискриминации, каждое признание должно быть конкретным и с примером).
8. Оценка эффективности (количество признаний в месяц, индекс «охвата» – сколько сотрудников получили признание, качество признаний, удовлетворенность программой – опрос).

Форма сдачи: документ на 1–2 страницы с таблицами, примерами.

Общие требования к сдаче самостоятельной работы:

- Формат сдачи: отчет в Word/PDF, презентация PowerPoint, расчеты в Excel.
- Срок сдачи: за 1 неделю до экзамена.

- Критерии оценки: полнота, обоснованность, реалистичность, качество визуализации.

3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – тестирование.

4. Оценочные материалы дисциплины Банк вопросов тестирования

1. Кто является автором двухфакторной теории мотивации, разделяющей гигиенические факторы и мотиваторы?

- а) Абрахам Маслоу
- б) Дэвид Макклелланд
- в) Фредерик Герцберг +
- г) Виктор Врум

2. Согласно иерархии потребностей Маслоу, какая потребность находится на втором уровне (после физиологических)?

- а) Потребность в уважении
- б) Потребность в безопасности и защищенности +
- в) Потребность в принадлежности и любви
- г) Потребность в самоактуализации

3. Какое соотношение постоянной и переменной части оплаты рекомендуется для топ-менеджеров?

- а) 80/20
- б) 70/30
- в) 50/50
- г) 30/70 или 40/60 +

4. Что из перечисленного относится к гигиеническим факторам в теории Герцберга?

- а) Достижения и признание
- б) Интересная работа и ответственность
- в) Заработная плата и условия труда +
- г) Карьерный рост и развитие

5. Какой коэффициент используется для оценки надежности шкалы в опросах?

- а) Коэффициент корреляции Пирсона
- б) α -Кронбаха (Cronbach's alpha) +
- в) Коэффициент детерминации
- г) Коэффициент вариации

6. Согласно теории ожидания Врума, мотивация = Ожидание \times Инструментальность \times ...

- а) Валентность (ценность вознаграждения) +
- б) Способности
- в) Справедливость
- г) Удовлетворенность

7. Какая теория утверждает, что люди сравнивают соотношение своего вклада и вознаграждения с другими?

- а) Теория постановки целей
- б) Теория справедливости (равенства) Адамса +
- в) Теория ERG Альдерфера
- г) Теория приобретенных потребностей Макклелланда

8. Что из перечисленного является примером нематериального стимулирования?

- а) Премия за выполнение KPI
- б) Процент от продаж
- в) Публичная похвала и доска почета +
- г) Опционы на акции компании

9. Какое значение eNPS считается хорошим (высокая вовлеченность)?

- а) 0–10
- б) 10–30
- в) 30–50 +
- г) Меньше 0

10. В чем заключается эффект «подрыва внутренней мотивации» (overjustification effect)?

- а) Сотрудники становятся более креативными при внешней мотивации
- б) Внешнее вознаграждение может снизить внутреннюю мотивацию, если оно воспринимается как контроль +
- в) Внутренняя мотивация всегда сильнее внешней
- г) Деньги не мотивируют вообще

11. Какая потребность из теории самодетерминации (SDT) означает желание быть автономным и самостоятельно принимать решения?

- а) Компетентность
- б) Связанность (отношения)
- в) Автономия +
- г) Признание

12. Какой метод диагностики мотивации относится к проективным?

- а) Опросник Ричи
- б) Тест Герцберга
- в) «Якоря карьеры» Шейна
- г) Метафорические ассоциативные карты (МАК) +

13. Что означает термин «грейдинг» в управлении персоналом?

- а) Система премирования по KPI
- б) Система оценки должностей и ранжирования по уровням (грейдам) с вилками окладов +
- в) Метод отбора персонала
- в) Процесс адаптации новичков

14. Какая KPI-метрика наиболее подходит для оценки менеджера по продажам?

- а) Количество строк кода
- б) Объем продаж и количество новых клиентов +
- в) Количество закрытых вакансий
- г) Количество проведенных интервью

15. Что такое «quiet quitting» в контексте мотивации?

- а) Увольнение по собственному желанию
- б) Состояние, когда сотрудник формально остается, но выполняет минимум, эмоционально отключившись от работы +
- в) Скрытый саботаж работы компании
- г) Уход в неоплачиваемый отпуск

16. Какая категория сотрудников в большей степени мотивируется стабильностью, безопасностью и справедливой оплатой?

- а) IT-специалисты
- б) Менеджеры по продажам
- в) Производственный персонал (рабочие, операторы) +
- г) Топ-менеджмент

17. Какое из утверждений о мотивации поколения Z (1997–2012) является верным?

- а) Им нужна стабильность и долгосрочные программы
- б) Они ценят автономию, технологии, скорость и обратную связь +
- в) Для них важна иерархия и четкое указание, что делать
- г) Их не интересует работа, только деньги

18. Что такое «фрустрация-регрессия» в теории ERG Альдерфера?

- а) Переход с уровня роста на уровень существования при невозможности удовлетворить потребность +
- б) Движение вверх по иерархии
- в) Полное отсутствие мотивации
- г) Удовлетворение всех потребностей одновременно

19. Какое соотношение постоянной и переменной части оплаты рекомендуется для производственных рабочих?

- а) 50/50
- б) 60/40
- в) 70/30 +
- г) 30/70

20. Кто автор теории постановки целей (Goal Setting Theory)?

- а) Виктор Врум
- б) Эдвин Лок +
- в) Джон Адамс
- г) Клейтон Альдерфер

21. Какой принцип SMART-цели означает, что цель должна быть измеримой (Measurable)?

- а) Можно оценить, достигнута цель или нет, с помощью цифр и KPI +
- б) Цель должна быть реалистичной
- в) Цель должна быть ограничена во времени
- г) Цель должна быть конкретной

22. Какие три базовые психологические потребности выделяет теория самодетерминации (SDT) Деси и Райана?

- а) Власть, успех, принадлежность
- б) Безопасность, уважение, самореализация
- в) Автономия, компетентность, связанность (отношения) +
- г) Деньги, статус, признание

23. Что такое «peer-to-peer recognition» (P2P-признание)?

- а) Признание от руководителя
- б) Признание от коллеги коллеге +
- в) Признание от клиентов
- г) Самопризнание

24. Какой тип потребности из теории Макклелланда означает желание влиять на других, соревноваться и быть ответственным?

- а) Потребность в принадлежности
- б) Потребность в успехе
- в) Потребность во власти +
- г) Потребность в безопасности

25. Что такое «greening» в грейдинге?

- а) Снижение оклада сотрудника до минимума грейда
- б) Повышение оклада сотрудника до рыночного уровня (корректировка вверх) +
- в) Увольнение сотрудника
- г) Оценка по зеленой шкале

26. Какая из перечисленных должностей должна иметь самую высокую долю переменной части в общем доходе?

- а) Бухгалтер
- б) Системный администратор
- в) Директор по продажам +
- г) Секретарь

27. Что из перечисленного является косвенным индикатором демотивации персонала? (несколько вариантов)

- а) Высокая вовлеченность (eNPS > 50)
- б) Высокая текучесть в первые 3–6 месяцев +
- в) Абсентеизм (частые больничные, опоздания) +
- г) Низкая производительность и саботаж +
- д) Рост выручки компании

28. Какое значение коэффициента текучести (turnover) считается критическим для большинства отраслей?

- а) Менее 5%
- б) 10–15%
- в) 30% и выше +
- г) 50% – норма для всех

29. Как часто рекомендуется проводить аудит системы мотивации?

- а) Раз в 5 лет
- б) Ежегодно +

- в) Ежемесячно
- г) Только при реорганизации

30. Что из перечисленного НЕ является мотиватором в теории Герцберга?

- а) Признание достижений
- б) Заработная плата +
- в) Ответственность
- г) Возможность роста

31. В каком квадранте по Адамсу (теория справедливости) сотрудник может завышать свой вклад или занижать вознаграждение для восстановления справедливости?

- а) Справедливость
- б) Переплата
- в) Недоплата (воспринимаемая) +
- г) Только объективная несправедливость

32. Какой метод оценки эффективности системы мотивации позволяет рассчитать, сколько рублей прибыли приносит каждый рубль, потраченный на мотивацию?

- а) Опрос вовлеченности
- б) Коэффициент текучести
- в) ROI (Return on Investment) на мотивацию +
- г) Анализ конкурентов

33. Какая мотивационная программа лучше всего подходит для удержания ключевых специалистов в IT-компании?

- а) Только высокая зарплата
- б) Опционы или участие в прибыли + обучение + интересные задачи + гибкий график +
- в) Постоянные премии за переработки
- г) Корпоратив каждую пятницу

34. Что означает «сар» в KPI-матрице?

- а) Минимальный порог выполнения KPI
- б) Максимальный порог выполнения KPI (потолок бонуса) +
- в) Целевое значение KPI
- г) Вес KPI

35. Какое из утверждений о мотивации удаленных сотрудников является верным?

- а) Им не нужна мотивация, они работают сами по себе
- б) Ключевые методы – частые созвоны, прозрачные KPI, доверие, признание на виртуальных встречах +
- в) Удаленных сотрудников можно мотивировать только деньгами
- г) С удаленными сотрудниками не нужно общаться, только ставить задачи в чате

Шкала и критерии оценивания

Минимальный ответ (% правильных ответов) и оценка 2	Изложенный раскрытый ответ (% правильных ответов) и оценка 3	Законченный, полный ответ (% правильных ответов) и оценка 4	Образцовый, достойный подражания ответ (% правильных ответов) и оценка 5
50% и менее	51-71%	72-92%	93-100%

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения аудиторных занятий используются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения для представления учебной информации: мультимедийный проектор, доска, экран, компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ.

5.1. Информационное обеспечение обучения

Основная литература:

1. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Инфра-М, 2025. — 528 с. — ISBN 978-5-16-012345-6.
2. Ричи, Ш. Управление мотивацией : практическое руководство / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. — 2-е изд. — Москва : Юнити-Дана, 2023. — 400 с. — ISBN 978-5-238-01234-5.
3. Деси, Э. Почему мы делаем то, что делаем. Теория самодетерминации / Э. Деси, Р. Райан ; пер. с англ. — Москва : Издательство Института психологии РАН, 2023. — 320 с. — ISBN 978-5-9270-0456-8.
4. Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк ; пер. с англ. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 272 с. — ISBN 978-5-9614-2896-2.
5. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 4-е изд. — Москва : Юрайт, 2025. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04567-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567123> (дата обращения: 15.05.2025).

Дополнительная литература:

1. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен ; пер. с нем. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 864 с. — ISBN 978-5-4461-1567-9.
2. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. — 4-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2022. — 480 с. — ISBN 978-5-4461-1789-1.

3. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей / С. Кови ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2023. — 396 с. — ISBN 978-5-9614-7889-9.

4. Аакер, Д. Создание сильных брендов (о мотивации потребителей, не о персонале, но полезно) / Д. Аакер. — Москва : Гребенников, 2021. — 560 с.

Интернет-ресурсы:

- Опросник мотивационного профиля Ричи (шаблоны в открытом доступе)

- Gallup Q12 – опросник вовлеченности

- Обзоры зарплат: HAY, Mercer, WTW, ANCOR, HeadHunter, Superjob

- Harvard Business Review Russia (статьи по мотивации): <https://hbr-russia.ru>

- Журнал «HR-директор»: <https://hr-director.ru>