

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашин Евгений Александрович

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

университет»

Дата подписания: 19.01.2026 09:35:56

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd34c70074d4

Центра дополнительного профессионального образования

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
*Центр дополнительного профессионального образования*

УТВЕРЖДЕНО

Директор Центра дополнительного  
профессионального образования  
д.э.н., профессор В.М.Корнев

«\_\_\_» 2025г

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины  
**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Наименование программы: Экономика труда

Программу разработал: Щелкунова С.А., руководитель проектов Ассоциации  
"Компетентность и качество", к.э.н., бизнес-тренер, организационный консультант,  
методолог бизнес-процессов

Самара 2025 г.

## **1. Цели и задачи дисциплины**

**Цель изучения дисциплины** – приобретение слушателями современных знаний, умений и практических навыков в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

**Основными задачами изучения дисциплины являются:**

- формирование системного понимания современных теорий и моделей мотивации;
- освоение практических инструментов проектирования материальной составляющей системы вознаграждения. Получение навыков разработки и правового оформления переменной части оплаты труда
- развитие компетенций по созданию и интеграции программ нематериальной мотивации с измеримым результатом изучение

**Требования к результатам освоения дисциплины:**

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

**Знать:**

- Основные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, В. Врума) и их практическое применение.
- Принципы и компоненты современной модели управления вознаграждением TOTAL REWARDS.
- Правовые основы организации оплаты труда и стимулирующих выплат (Статьи 129, 135 Трудового кодекса РФ).
- Критерии постановки целей по принципу SMART.
- Ключевые инструменты материального стимулирования (KPI, грейды, OKR) и их сравнительные особенности.
- Методы и инструменты нематериальной мотивации, их классификацию и измеримый эффект.
- Алгоритм и основные этапы разработки и внедрения комплексной системы мотивации в организации.

**Уметь:**

- Проводить диагностику мотивационной среды организации и выявлять «болевые точки».
- Разрабатывать измеримые и объективные KPI для различных должностей на основе нормирования труда.
- Анализировать и разрабатывать юридически грамотные положения о переменной части оплаты труда (премировании).
- Проектировать программы нематериальной мотивации с измеримыми результатами и оценивать их эффективность (ROI).
- Выбирать адекватные инструменты мотивации (KPI, грейды, OKR) в зависимости от конкретных бизнес-задач и организационного контекста.
- Разрабатывать сбалансированную систему мотивации, интегрирующую материальные и нематериальные компоненты.

**Владеть:**

- Навыками применения чек-листов и шаблонов для анализа и проектирования элементов системы мотивации.
- Методикой преобразования норм труда в мотивационные показатели.
- Навыками разработки прозрачных и юридически безопасных формулировок условий премирования.
- Техникой расчета экономической эффективности внедряемых программ мотивации и стимулирования.
- Навыком комплексного подхода к созданию мотивационной среды, направленной на повышение производительности и снижение текучести кадров.

## 2. Содержание дисциплины

<b>Наименование темы</b>	<b>Содержание обучения</b>	<b>Объем часов</b>
<b>1. Мотивация как система</b>	<p>Мотивация и стимулирование: почему одно не работает без другого? От теории к системе совокупного вознаграждения</p> <p>Стимулирование и мотивация: сравнительный анализ Эволюция теорий мотивации: Маслоу, Герцберг, Мак-Келланд, Врум</p> <p>Модель TOTAL REWARDS как интеграционный каркас</p>	1
Практические занятия	<p>Диагностика мотивационной среды</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ кейса компании</li> <li>- Мозговой штурм: "Как нормирование и оплата труда могут мотивировать или демотивировать?"</li> <li>- Работа с таблицей диагностики по модели TOTAL REWARDS</li> <li>- Выявление "болевых точек" в мотивационной среде</li> </ul> <p>Связывание нормирования и КР</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SMART-критерии для КР</li> <li>- Алгоритм преобразования норм в мотивационные показатели</li> <li>- Разработка КР для конкретных должностей</li> <li>- Кейс: разработка КР для бухгалтера Марии</li> </ul>	3
Самостоятельная работа	Практическое применение: диагностика текущей системы мотивации в организации.	
<b>2. Проектируем инструменты. От идеи к решению.</b>	<p>Переменная часть оплаты труда: КР, грейды, ОКР.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- КР, грейды, ОКР: сравнительный анализ</li> <li>- Матрица выбора инструментов для разных бизнес-задач</li> <li>- Правовые основы: ст. 129, 135 ТК РФ</li> <li>- Формулы расчета премии</li> <li>- "Опасные места" в оформлении переменной части.</li> </ul>	1
Практические занятия	<p>Оформление переменной части оплаты труда.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ кейсов компаний</li> <li>- Чек-лист анализа Положения о премировании</li> <li>- Разработка юридически грамотных формулировок</li> <li>- Создание прозрачной методики расчета премии</li> </ul> <p>Нематериальная мотивация с измеримым результатом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Банк идей нематериальной мотивации</li> <li>- Разработка программ с измеримыми результатами</li> <li>- Шаблон для создания программ мотивации</li> </ul>	3
Самостоятельная работа	Расчет ROI программ нематериальной мотивации	
<b>3. Разработка системы мотивации</b>	Разработка системы мотивации для компаний из кейса Алгоритм построения системы мотивации	1
Практические занятия	Комплексный анализ организационной ситуации Разработка сбалансированной системы (материальные + нематериальные компоненты)	3
Самостоятельная работа	Оценка экономической эффективности системы	

### **3. Форма аттестации**

Форма промежуточной аттестации - зачет

### **4. Оценочные материалы дисциплины**

#### **Вопросы для зачета**

1. Что относится к внутренним причинам (мотивации), побуждающим человека к действию?
2. Какие факторы в двухфакторной теории Ф. Герцберга относятся к «гигиеническим» и к каким последствиям приводят их отсутствие?
3. Опишите ключевые элементы модели Совокупное вознаграждение (Total Rewards). Сколько их и что они в себя включают?
4. В чем заключается экономический смысл переменной части оплаты труда?
5. Какая система оплаты труда использует ранжирование должностей по уровням с «вилками» окладов и как она влияет на мотивацию?
6. Какой внутренний документ организации является основным для регламентации системы переменной части оплаты труда?
7. Какие формулировки условий премирования в Положении о премировании считаются наиболее корректными и наименее рискованными с юридической точки зрения? Почему?
8. Перечислите и раскройте суть критерии постановки целей по принципу SMART.
9. Что относится к инструментам нематериальной мотивации в категории «Признание и статус»? Какова основная цель нематериальной мотивации?
10. Каков, согласно экономической логике, принцип эффективности переменной части оплаты труда? (Что должен приносить компании каждый рубль премии?)
11. Что, согласно теории Герцберга, является «мотиваторами» и как они влияют на сотрудников?
12. Какой является первоочередная задача (первый шаг) при разработке системы мотивации в компании?
13. Какая статья Трудового кодекса РФ дает определение заработной платы, включающей стимулирующие выплаты?
14. Какому принципу построения системы премирования соответствует четкая и прозрачная формулировка условий снижения или лишения премии?
15. Каковы ключевые требования к эффективному KPI (показателю эффективности) для сотрудника?
16. С помощью какого показателя можно оценить эффективность программы нематериальной мотивации, направленной на снижение текучести кадров?
17. Какую основную задачу решает система грейдов в организации?
18. О чем свидетельствует ситуация, когда сотрудник стабильно выполняет норму, но не проявляет инициативы? С какой группой факторов мотивации это чаще всего связано?
19. В чем заключается главный риск использования KPI, сфокусированных исключительно на количественных результатах без учета качества?
20. Почему формулировка «Премия выплачивается по решению руководителя» считается рискованной для работодателя и нарушает ключевые принципы эффективной системы мотивации?

## **Тестовые вопросы для проверки знаний по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

**Инструкция:** Выберите правильный ответ.

**1. Что из перечисленного относится к внутренним причинам (мотивации), побуждающим человека к действию?**

- а) Оклад
- б) Премия
- в) Интерес к работе

**Правильный ответ: в**

**2. Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, что является «гигиеническим фактором»?**

- а) Достижения
- б) Зарплата
- в) Ответственность

**Правильный ответ: б**

**3. Какой элемент модели Совокупное вознаграждение (TOTAL REWARDS) включает в себя оплату труда и переменную часть (премии)?**

- а) Развитие и карьера
- б) Вознаграждение
- в) Рабочая среда
- г) Льготы

**Правильный ответ: б**

**4. Главный принцип переменной части оплаты труда с точки зрения экономики заключается в том, что это...**

- а) Постоянные затраты компании
- б) Вложение в рост производительности
- в) Плата за присутствие на рабочем месте
- г) Способ сэкономить на налогах

**Правильный ответ: б**

**5. Какая система ранжирует должности по уровням с «вилками» окладов и мотивирует на карьерный рост?**

- а) KPI
- б) Грейды
- в) OKR
- г) Сдельная оплата

**Правильный ответ: б**

**6. Какой документ является главным для оформления системы переменной части оплаты труда в организации?**

- а) Трудовой договор
- б) Положение об оплате труда и премировании
- в) Должностная инструкция
- г) Коллективный договор

**Правильный ответ: б**

**7. Какая формулировка в Положении о премировании является наименее рисковой с юридической точки зрения?**

- а) «Премия выплачивается по решению руководителя»
- б) «Премия выплачивается при выполнении плана продаж на 100%»
- в) «Премия не выплачивается при неудовлетворительной работе»
- г) «Размер премии определяется исходя из финансовых возможностей компании»

**Правильный ответ: б**

**8. Что из перечисленного НЕ является принципом SMART для постановки целей?**

- а) Специфичность
- б) Амбициозность
- в) Измеримость
- г) Ограниченнность во времени

**Правильный ответ: б**

**9. Какая из перечисленных программ является инструментом нематериальной мотивации в категории «Признание и статус»?**

- а) Гибкий график работы
- б) Доска почета
- в) Оплата обучения
- г) Корпоративный праздник

**Правильный ответ: б**

**10. Экономический смысл переменной части оплаты труда заключается в том, что...**

- а) Это неизбежные затраты на персонал
- б) Каждый рубль премии должен приносить компании больше рубля дополнительной прибыли
- в) Это способ удержать сотрудников от увольнения
- г) Это плата за выслугу лет

**Правильный ответ: б**

**11. Согласно теории Герцберга, отсутствие или недостаток «гигиенических факторов» приводит к:**

- а) Высокой мотивации
- б) Недовольству и демотивации
- в) Росту производительности
- г) Развитию карьеры

**Правильный ответ: б**

**12. Что является первым шагом в алгоритме разработки системы мотивации?**

- а) Разработка KPI
- б) Проектирование нематериальной мотивации
- в) Диагностика ситуации в компании
- г) Написание Положения о премировании

**Правильный ответ: в**

**13. Какая статья Трудового кодекса РФ определяет, что заработка платы включает стимулирующие выплаты?**

- а) Статья 129
- б) Статья 135
- в) Статья 192
- г) Статья 57

**Правильный ответ: а**

**14. «Премия снижается на 50% при наличии дисциплинарного взыскания». Данная формулировка в Положении о премировании соответствует принципу:**

- а) Прозрачности
- б) Субъективности
- в) Неизмеримости
- г) «Серого» фонда премирования

**Правильный ответ: а**

**15. Что из перечисленного относится к «мотиваторам» по Герцбергу?**

- а) Безопасность рабочего места
- б) Признание заслуг
- в) Стабильный оклад

**Правильный ответ: б**

**16. Модель Совокупное вознаграждение (TOTAL REWARDS) рассматривает вознаграждение сотрудника как единую систему. Сколько в ней ключевых элементов?**

- а) 3
- б) 4
- в) 5
- г) 6

**Правильный ответ: в**

**17. KPI для сотрудника должен быть:**

- а) Субъективным, чтобы руководитель мог гибко оценивать
- б) Измеримым и объективным
- в) Сложным для понимания сотрудника
- г) Единым для всех должностей в компании

**Правильный ответ: б**

**18. Основная цель нематериальной мотивации — это:**

- а) Полная замена материального стимулирования
- б) Создание среды, где у сотрудника возникает внутреннее желание работать хорошо
- в) Снижение фонда оплаты труда
- г) Выполнение требований трудового законодательства

**Правильный ответ: б**

**19. Для оценки эффективности программы нематериальной мотивации, направленной на снижение текучести, лучше всего использовать показатель:**

- а) Средний чек покупателя
- б) Процент бракованной продукции
- в) Индекс текучести кадров
- г) Количество выполненных проектов

**Правильный ответ: в**

**20. Система грейдов решает задачу:**

- а) Постановки амбициозных целей для отделов
- б) Справедливой оценки и оплаты разных должностей
- в) Ежедневного контроля за выполнением норм
- г) Создания системы штрафов за опоздания

**Правильный ответ: б**

**21. Фраза «Переменная часть — это плата за результат и поведение» означает, что она:**

- а) Гарантирована всем сотрудникам независимо от результатов

- б) Является инструментом управления эффективностью
- в) Выплачивается за стаж работы в компании
- г) Заменяет собой постоянный оклад

**Правильный ответ: б**

**22. Какая из перечисленных формулировок условия премирования является наиболее корректной и измеримой?**

- а) «За добросовестное выполнение трудовых обязанностей»
- б) «За качественное выполнение работ»
- в) «За снижение процента брака с 5% до 3% в течение квартала»
- г) «За активную работу в команде»

**Правильный ответ: в**

**23. Если сотрудник стабильно выполняет норму выработки, но не стремится к улучшениям и не помогает коллегам, это чаще всего говорит о проблеме с:**

- а) Гигиеническими факторами
- б) Материальными мотиваторами
- в) Нематериальными мотиваторами
- г) Системой нормирования

**Правильный ответ: в**

**24. Что является главным риском использования исключительно КПИ, привязанных к количеству выпущенной продукции, без показателей качества?**

- а) Снижение текучести кадров
- б) Рост себестоимости продукции
- в) Зацикленность на количестве в ущерб качеству
- г) Увеличение фонда оплаты труда

**Правильный ответ: в**

**25. Почему формулировка «Премия выплачивается по решению руководителя» в Положении о премировании считается рискованной?**

- а) Она слишком конкретна и не дает руководителю свободы действий
- б) Она нарушает принцип прозрачности и ведет к субъективизму и конфликтам
- в) Она требует согласования с профсоюзом
- г) Она не упоминается в Трудовом кодексе РФ

**Правильный ответ: б**

## **5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **5.1. Основная литература**

1. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Мотивация персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2019.
2. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2021.
3. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные системы оплаты труда. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2020.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2022.
5. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Мотивация персонала: современные теории и технологии. – М.: Альфа-Пресс, 2021.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 2024 год). – М.: Эксмо, 2024.

## 5.2. Дополнительная литература

1. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2019.
2. Герцберг Ф. Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2007.
3. Шаховой В.А., Спивак В.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Альфа-Пресс, 2020.
4. Врум В. Работа и мотивация. – СПб.: Питер, 2020 (или в составе сборников по психологии менеджмента).
5. Хэлблен Э., Райш М. Система грейдов. Разработка и внедрение. – М.: Вершина, 2019.
6. Доэрти Н. OKR. Цели и ключевые результаты. Как двигаться к амбициозным целям и держать фокус. – М.: Альпина Паблишер, 2020.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Норма, 2019.
8. Смирнов Е.Л. Справочник экономиста по труду и заработной плате (на промышленном предприятии). – М.: Проспект, 2021.
9. Кокин Я.В. Современная система оплаты труда: от повременной к оплате за результат // Журнал "Управление персоналом". – 2020. – №5.