МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

# МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление и направленность (профиль)
38.03.02 Менеджмент. Управление персоналом

Год набора на ОПОП
2026

Форма обучения
очно-заочная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Мотивация трудовой деятельности» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №970) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Царева Н.А.*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 23.04.2026 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

| | |
|---|---|
| Сертификат | M_1576159920 |
| Номер транзакции | 0000000000F6BD06 |
| Владелец | Ослопова М.В. |

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель дисциплины «Мотивация трудовой деятельности» формирование у будущих специалистов комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и практики вознаграждения персонала.

Учебные задачи дисциплины:

усвоение классических и современных теорий мотивации, теоретических представлений о понятии мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;

овладение методическими подходами к построению современных систем мотивации и стимулировании труда;

приобретение базовых навыков практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

Особенность данного курса состоит в том, что его содержание имеет широкое практическое применение. В силу этого теоретические знания, которые приобретают студенты в ходе изучения «Мотивации трудовой деятельности», могут быть применены уже при подготовке к практическим занятиям.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

| Название ОПОП ВО, сокращенное | Код и формулировка компетенции | Код и формулировка индикатора достижения компетенции | Результаты обучения по дисциплине | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Код результата | Формулировка результата | |
| 38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН) | ПКВ-2 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях | ПКВ-2.2к : Осуществляет разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности | РД1 | Знание | основных теорий мотивации для решения управленческих задач |
| | | | РД2 | Умение | использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач, использовать на практике инструменты материальной и нематериальной мотивации |
| | | | РД3 | Навык | практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач |

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

| **Воспитательные задачи** | **Формирование ценностей** | **Целевые ориентиры** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **Формирование гражданской позиции и патриотизма** | | |
| Формирование чувства гордости за достижения России | Созидательный труд | Мотивированность |
| **Формирование духовно-нравственных ценностей** | | |
| Формирование ответственного отношения к труду | Справедливость | Самостоятельность |
| **Формирование научного мировоззрения и культуры мышления** | | |
| Развитие познавательного интереса и стремления к знаниям | Взаимопомощь и взаимоуважение | Стремление к познанию и саморазвитию |
| **Формирование коммуникативных навыков и культуры общения** | | |
| Развитие умения эффективно общаться и сотрудничать | Коллективизм | Сопереживание и эмпатия |

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Мотивация трудовой деятельности» относится к дисциплинам по выбору.

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

| Название ОПОП ВО | Форма обуче-ния | Часть УП | Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО) | Трудо-емкость | Объем контактной работы (час) | | | | | | СРС | Форма аттес-тации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (З.Е.) | Всего | Аудиторная | | | Внеауди-торная | | | |
| | | | | | | лек. | прак. | лаб. | ПА | КСР | | |
| 38.03.02 Менеджмент | ОЗФО | Б1.В | 4 | 2 | 5 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 67 | З |

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОЗФО

| № | Название темы | | Кол-во часов, отведенное на | Форма |
|---|---|---|---|---|

| | | Код результата обучения | Лек | Практ | Лаб | СРС | текущего контроля |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Введение в исследование мотивации | РД1 | 2 | 0 | 0 | 12 | кейс-задача |
| 2 | Зарубежные теории мотивации | РД1 | 1 | 1 | 0 | 12 | кейс-задача |
| 3 | Эволюция мотивационных идей в области менеджмента | РД2 | 1 | 1 | 0 | 12 | доклад, сообщение |
| 4 | Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации | РД3 | 2 | 1 | 0 | 12 | кейс-задача |
| 5 | Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности | РД2 | 2 | 1 | 0 | 11 | индивидуальное домашнее задание |
| **Итого по таблице** | | | **8** | **4** | **0** | **59** | |

**4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОЗФО**

*Тема 1 Введение в исследование мотивации.*

Содержание темы: Теоретические основы трудовой мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Природа активности человека. Смысл и природа мотива. Понятие мотивации и общие закономерности ее динамики. Мотивация через потребности. Внутренняя и внешняя мотивация (стимулирование).

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

*Тема 2 Зарубежные теории мотивации.*

Содержание темы: Инструментальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Работы А. Маслоу, Д. Мак Клеланда и Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С.Адамса и модель Портера-Лоулера. Использование в управлении психологического подхода к мотивации. Мотивационный оптимум (закон Йеркса-Додсона). Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию. Самомотивация и самоменеджмент.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

*Тема 3 Эволюция мотивационных идей в области менеджмента.*

Содержание темы: Персонал предприятия как объект управления. Эволюция представлений о персонале в управленческих науках. Мотивационные идеи в школе научной организации труда. Роль и место идеи мотивации в классической административной школе. Понятие мотивации труда персонала в школе «человеческих отношений». Мотивация персонала в исследованиях Э. Мэйо. Идея мотивации в концепции человеческого капитала. Мотивация труда, «экономический империализм» и виды человеческого капитала. Аутсорсинг, аутстаффинг персонала и проблемы мотивации. Мотивация и управление личностью. Социо- и психотехнологии и мотивация труда в управлении человеческими ресурсами. Мотивация труда персонала как основа повышения конкурентоспособности организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

*Тема 4 Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации.*

Содержание темы: Модели мотивации трудовой деятельности Литвинюка А.А. Шапиро А.С. Возможности диагностики трудовой мотивации; изучение биографического метода; изучение методов и методик диагностики индивидуальных мотивов и типа мотивации личности. Методика определения и построения мотивационного профиля персонала организации. Мотивационные типы персонала В.И.Герчикова, инструментальные, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпинизированный. Основные особенности различных возрастных этапов в области мотивации трудовой деятельности. Методика С.А. Шапиро. Диагностика мотивационного профиля при помощи методики М.Кубышкиной, В.Герчикова, Б.Басса, С.Соловьева.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

*Тема 5 Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности.*

Содержание темы: Особенности формирования и функционирования системы мотивации трудовой деятельности в государственных и частных компаниях. Планирование и контроллинг мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности. Разработка и расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

## 5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Готовясь к практическим и самостоятельным занятиям, студенты обязаны приступить к подбору источников и литературы. Рекомендуется сначала изучить общие работы и учебные пособия , а затем различные статьи по отдельным аспектам выбранных тем работы. Приветствуется поиск студентом дополнительной справочной и специальной литературы.

### 5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная

информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## 6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## 7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### *7.1 Основная литература*

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1894611 (дата обращения: 01.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/981560. - ISBN 978-5-16-018886-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2075159 (дата обращения: 31.05.2026)
3. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 346 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018635-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2109541 (дата обращения: 31.05.2026)
4. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960099 (дата обращения: 31.05.2026)

### *7.2 Дополнительная литература*

1. Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-

М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1861123 (дата обращения: 31.05.2026)

2. Зайцева Т. В., Черняева Г. В., Батоврина Е. В., Пугачев В. П. Мотивация трудовой деятельности : Учебное пособие [Электронный ресурс] : НИЦ ИНФРА-М , 2022 - 394 - Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=399491

3. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» – http://www.consultant.ru/

4. Пряжников Н. С. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] : Москва : Издательство Юрайт , 2022 - 365 - Режим доступа: https://urait.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-489711

### *7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):*

1. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: https://znanium.com/
2. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
3. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM" - Режим доступа: https://znanium.com/
4. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ - Режим доступа: https://urait.ru/
5. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: http://oaji.net/
6. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: https://www.prlib.ru/

## 8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ

Программное обеспечение:

- Microsoft SharePoint Server 2010

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

# МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление и направленность (профиль)
38.03.02 Менеджмент. Управление персоналом

Год набора на ОПОП
2026

Форма обучения
очно-заочная

Владивосток 2026

## 1 Перечень формируемых компетенций

| Название ОПОП ВО, сокращенное | Код и формулировка компетенции | Код и формулировка индикатора достижения компетенции |
|---|---|---|
| 38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН) | ПКВ-2 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях | ПКВ-2.2к : Осуществляет разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности |

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ПКВ-2** «Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

| Код и формулировка индикатора достижения компетенции | Результаты обучения по дисциплине | | | Критерии оценивания результатов обучения |
|---|---|---|---|---|
| | Код рез-та | Тип рез-та | Результат | |
| ПКВ-2.2к : Осуществляет разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности | РД 1 | Знание | основных теорий мотивации для решения управленческих задач | грамотное и корректное использование основных терминов и понятий изученного материала, доскональное освоение учебного материала, квалифицированные, правильные и развернутые ответы |
| | РД 2 | Умение | использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач, использовать на практике инструменты материальной и нематериальной мотивации | умение целостно видеть суть проблемы, в групповой работе, и на основе анализа данных формулировать управленческие решения |
| | РД 3 | Навык | практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач | владеет инструментарием управления человеческими ресурсами |

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

## 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

| Контролируемые планируемые результаты обучения | | Контролируемые темы дисциплины | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Текущий контроль | Промежуточная аттестация |
| Очно-заочная форма обучения | | | | |
| РД1 | Знание : основных теорий мотивации для решения управленческих задач | 1.1. Введение в исследование мотивации | Кейс-задача | Кейс-задача |
| | | 1.2. Зарубежные теории мотивации | Кейс-задача | Кейс-задача |
| РД2 | Умение : использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач, использовать на практике инструменты материальной и нематериальной мотивации | 1.3. Эволюция мотивационных идей в области менеджмента | Доклад, сообщение | Доклад, сообщение |
| | | 1.5. Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности | Индивидуальное домашнее задание | Индивидуальное домашнее задание |
| РД3 | Навык : практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач | 1.4. Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации | Кейс-задача | Кейс-задача |

## 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Таблица – Распределение баллов по видам учебной деятельности

| Вид учебной деятельности | Оценочное средство | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Доклад, сообщение | Кейс-задача | Индивидуальное домашнее задание | Итого |
| Лекции | 10 | | | 10 |
| Практические занятия | 15 | 30 | 20 | 65 |
| Самостоятельная работа | 5 | | | 5 |
| Промежуточная аттестация | | | *20* | 20 |
| Итого | | | | 100 |

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

| Сумма баллов по дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации | Характеристика качества сформированности компетенции |
|---|---|---|
| от 91 до 100 | «зачтено» / «отлично» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, пред |

| | | |
|---|---|---|
| | | усмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, уме ниями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90 | «зачтено» / «хорошо» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: осно вные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточн ости, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на н овые, нестандартные ситуации. |
| от 61 до 75 | «зачтено» / «удовлетворитель но» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в хо де контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется о тсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным к омпетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировани и знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |
| от 41 до 60 | «не зачтено» / «неудовлетворите льно» | У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недос таточность знаний, умений, навыков. |
| от 0 до 40 | «не зачтено» / «неудовлетворите льно» | Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или прак тически полное отсутствие знаний, умений, навыков. |

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Задания для решения кейс-задачи

**«Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»**

**Профиль деятельности:** розничная сеть магазинов-дискаунтеров.
**Численность персонала:** 800 человек.
**Срок работы на рынке:** 12 лет на российском рыке непродовольственных товаров.

## Общая ситуация:

Компания – одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача – сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

*Краткие методические указания*

Кейс-задача предполагает разработку системы мотивации труда персонала организации. Максимально за кейс-задачу можно получить 10 баллов. Время, отводимое на выполнение кейс-задачи, составляет 15 минут.

*Шкала оценки*

| № | Баллы | Описание |
|---|---|---|
| 5 | 7-10 | Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выпо лнены. |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 5-6 | Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к задани ю, выполнены. |
| 3 | 3-4 | Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к з аданию, выполнены. |
| 2 | 1-2 | Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к задани ю, не выполнены. |
| 1 | 0 | Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу. |

**5.2 Пример индивидуального домашнего задания**

«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала компании»

*Краткие методические указания*

Суть задания состоит в формировании политики мотивации и стимулирования трудовой деятельности на примере известной компании. Необходимо оценить системы мотивации и стимулирования труда, принятые в компании и дать рекомендации по улучшению политики мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

Максимально за выполнение индивидуального задания можно получить 20 баллов.

*Шкала оценки*

| № | Баллы | Описание |
|---|---|---|
| 5 | 18-20 | Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выпо лнены. |
| 4 | 15-17 | Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к задани ю, выполнены. |
| 3 | 7-14 | Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к з аданию, выполнены. |
| 2 | 1-6 | Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к задани ю, не выполнены. |
| 1 | 0 | Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу. |

**5.3 Перечень тем докладов, сообщений**

1. Раскройте понятие «мотивация трудовой деятельности
2. Составьте и опишите схему междисциплинарного взаимодействия наук с мотивацией трудовой деятельности
3. Обозначьте актуальные проблемы (теоретические и практические) и задачи мотивации трудовой деятельности в настоящее время
4. Изложите суть содержательных теорий мотивации, возможность их применения на практике
5. Изложите суть процессуальных теорий мотивации, возможность их применения на практике
6. Охарактеризуйте мотивационные типы персонала
7. Какие существуют демотиваторы трудовой деятельности?
8. Как связаны мотивация трудовой деятельности личности и лидерство?
9. В чем суть мотивации сотрудников разного уровня управления?
10. Опишите как взаимосвязаны возраст сотрудника и его мотиваторы

*Краткие методические указания*

**Доклад** – устное выступление студентов с целью изложения основных аспектов по избранной теме.

Одной из ключевой составляющей доклада является умение вести диалог. Способы и приемы ведения диалога, в процессе обсуждения доклада слушателями и выступающим:

- умение обращения к аудитории в начале выступления и по ходу доклада;

-обладание навыкам ораторского искусства;

-спокойное и уравновешенное выслушивание критических замечаний к тексту доклада;

- использование технических средств для презентации доклада.

Подготовка к докладу осуществляется студентом самостоятельно, за исключением, коллективных докладов по одной теме.

***Этапы подготовки к докладу-презентации***

1.Выбор научной проблемы.

2.Составление плана выступления.

3. Сбор информации для доклада-презентации. Работа с печатными и электронными источниками и литературой.

4. Анализ собранного материала.

5. Письменное изложение материала.

6. Оформление доклада согласно требованиям, предъявляемым к данному виду работ.

7. Оформление доклада в форме презентации, с помощью компьютерных программ.

8. Выступление докладчика на семинарском занятии.

*Шкала оценки*

| № | Баллы | Описание |
|---|---|---|
| 5 | 11-15 | Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме и аргументировал его. Приведены данные научной литературы, статистические сведения. Студент владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме, методами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. |
| 4 | 8-10 | Сообщение/доклад характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. |
| 3 | 3-7 | Студент понимает базовые основы и теоретические обоснования темы. Проведён достаточно самостоятельный анализ основных смысловых составляющих проблемы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущена одна незначительная ошибка в смысле или содержании проблемы. |
| 2 | 1-2 | Студент продемонстрировал фрагментарные знания. Сообщение/доклад представляет собой пересказ исходного текста без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта теоретическая составляющая темы. Допущено несколько ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы. |
| 1 | 0 | Студент продемонстрировал отсутствие знаний, навыков анализа и обобщения информации, аргументации, ведения дискуссии и диалога. Проблема не раскрыта, либо задание не выполнялось. |

**Ключи к оценочным средствам**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

# МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Перечень рекомендуемых направлений (специализаций):
38.03.02 Менеджмент

Владивосток

## 5 Оценочные средства

### 5.1 Кейс-задача «Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.
Численность персонала: 800 человек.
Срок работы на рынке: 12 лет на российском рыке непродовольственных товаров.

Общая ситуация: Компания – одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача – сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

Ключи:
Цель: Повышение клиентоориентированности продавцов, снижение текучести кадров и рост выручки магазинов за счет улучшения качества обслуживания.
1. Материальная мотивация (прямая связь с KPI)

- Бонус за выполнение плана выручки – % от общей выручки магазина (если план выполнен на 100%+, то продавцы получают премию).
- Премия за положительные оценки от покупателей (через QR-код на чеке, смс-опросы) – например, +5% к зарплате за 80%+ положительных отзывов.
- Доплата за отсутствие жалоб – если в течение месяца не было жалоб на продавца, он получает фиксированную премию.
- Конкурсы между магазинами – лучший магазин по оценкам клиентов получает коллективную премию.

2. Нематериальная мотивация

- Геймификация – система баллов за продажи, вежливость, отсутствие жалоб. Накопленные баллы можно обменять на дополнительные выходные, подарочные карты или обучение.
- «Лучший продавец месяца» – фото на доску почета, небольшой подарок (например, сертификат в магазин).
- Программа наставничества – опытные продавцы обучают новичков и получают за это бонусы.

3. Обучение и развитие

- Тренинги по клиентоориентированности – короткие (1-2 часа) регулярные тренинги с разбором реальных ситуаций.
- Система быстрой адаптации – чек-лист для новичков с ключевыми правилами общения с покупателями.
- Разбор кейсов – еженедельные 15-минутные собрания с разбором жалоб и

успешных примеров.

4. Контроль и обратная связь

- «Тайный покупатель» 2-3 раза в месяц – с акцентом на вежливость, готовность помочь. Результаты влияют на премии.
- Ежемесячная обратная связь – руководитель магазина обсуждает с каждым продавцом его результаты и дает рекомендации.
- Публикация рейтингов – прозрачность результатов мотивирует работать лучше.

5. Снижение текучести кадров

- Гибкий график – возможность выбора смен для студентов и молодых сотрудников.
- Карьерный рост – четкие критерии перехода на должность старшего продавца/администратора.
- Небольшие, но приятные бонусы – бесплатный кофе/чай, скидки в магазине.

Ожидаемый результат:

- Улучшение качества обслуживания → рост лояльности покупателей → увеличение среднего чека и выручки.
- Снижение текучести за счет вовлеченности и понятной системы мотивации.
- Формирование корпоративной культуры, где каждый продавец чувствует вклад в общий успех.

Такой подход балансирует между финансовой мотивацией и нематериальными стимулами, что особенно важно для молодых сотрудников.

**5.2 Индивидуальное домашнее задание «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала компании»**

Ключи:

Программа мотивации и стимулирования персонала для АО «Приморский кондитер»

1. Общая характеристика компании и цели программы

Профиль: Кондитерское производство (шоколад, конфеты, печенье и др.).

Численность персонала: 460 сотрудников (производство + розница).

Основные проблемы:

- Низкая вовлеченность сотрудников.
- Текучесть кадров (особенно на производстве).
- Недостаточная связь между качеством работы и вознаграждением.
- Необходимость повышения производительности и снижения брака.

Цели программы:

- Повысить лояльность и снизить текучесть кадров.
- Стимулировать качественный труд и соблюдение стандартов.
- Увеличить производительность и снизить производственные потери.
- Развить корпоративную культуру и командный дух.

2. Система материальной мотивации

Для производственного персонала:

Премии за выполнение плана– % от оклада при 100% выполнении норм.

Бонус за снижение брака – дополнительная выплата, если процент брака ниже установленного.

Надбавка за перевыполнение норм – прогрессивная шкала (чем больше выпущено продукции, тем выше премия).

Ежеквартальные премии – за общие показатели цеха/предприятия.

Для офисных сотрудников и менеджеров:

KPI по выполнению планов продаж – премии за выполнение и перевыполнение.

Бонусы за снижение затрат (логистика, закупки).

Процент от прибыли – для топ-менеджмента.

Для продавцов в фирменных магазинах:

Процент от выручки – мотивация увеличивать средний чек.

Бонусы за положительные отзывы (NPS-оценки).

Конкурсы «Лучший продавец месяца» – денежные призы или подарки.

3. Нематериальная мотивация

Корпоративная культура:

Доска почета – фото лучших сотрудников.

Звания («Мастер-кондитер», «Лучший наставник») – с вручением значков/ сертификатов.

Корпоративные мероприятия – дни рождения компании, праздники с семьями.

Обучение и развитие:

Бесплатные курсы – повышение квалификации, обучение новым технологиям.

Наставничество – опытные сотрудники обучают новичков за доплату.

Обмен опытом – экскурсии на другие предприятия, участие в выставках.

Социальные льготы:

ДМС или компенсация лечения – для сотрудников с большим стажем.

Поддержка молодых родителей – гибкий график, помощь с детсадами.

Скидки на продукцию – 30–50% для сотрудников и их семей.

4. Программы удержания персонала

Адаптация новичков:

Кураторство – закрепление наставника.

Чек-лист первых 30 дней – понятные этапы вхождения в должность.

Антикризисные меры (если текучесть персонала высокая):

«Золотой парашют» – бонус за 3+ года работы.

Программа лояльности – дополнительные выплаты за стаж.

5. Контроль и оценка эффективности

KPI для каждого отдела (производство, продажи, логистика).

Тайные проверки (для магазинов – «тайный покупатель», на производстве – аудит качества).

Ежеквартальные опросы сотрудников – оценка удовлетворенности.

Ожидаемые результаты:

Снижение текучести – за счет системы поощрений и соцпакета.

Рост производительности – благодаря материальной заинтересованности.

Улучшение качества продукции – за счет мотивации снижать брак.

Повышение лояльности – через корпоративную культуру.

Эта программа сочетает финансовые и нефинансовые стимулы, что особенно важно для производственных, офисных и розничных сотрудников.

**5.3 Доклад, сообщение**

Ключи:

Актуальные проблемы (теоретические и практические) и задачи мотивации трудовой деятельности в настоящее время

Введение

Мотивация трудовой деятельности – ключевой фактор эффективности организации. В условиях цифровизации, глобализации и изменений на рынке труда традиционные методы стимулирования теряют актуальность. Современные компании сталкиваются с новыми вызовами: рост ожиданий сотрудников, дистанционная работа, поколенческие различия и экономическая нестабильность. В данном реферате рассматриваются теоретические и практические проблемы мотивации, а также актуальные задачи в этой сфере.

1. Теоретические проблемы мотивации

1.1. Ограниченность классических теорий

- Теории Маслоу, Герцберга, Макклелланда не всегда учитывают современные реалии (гибкий график, цифровые профессии).
- Теория ожиданий Врума требует адаптации в условиях нестабильной экономики.

1.2. Разрыв между теорией и практикой

- Многие компании применяют устаревшие модели мотивации, не соответствующие запросам сотрудников.
- Недостаточно исследований о мотивации в условиях гибридного и удаленного формата работы.

1.3. Проблема измерения мотивации

- Субъективность оценки (опросы vs. реальные KPI).
- Сложность учета нематериальных факторов (лояльность, вовлеченность).

2. Практические проблемы мотивации

2.1. Изменение ценностей сотрудников

- Поколение Z и миллениалы ценят не только деньги, но и:
  - Гибкий график.
  - Возможность самореализации.
  - Социальную ответственность компании.

2.2. Высокая текучесть кадров

- Причины:
  - Несоответствие зарплат ожиданиям.
  - Отсутствие карьерных перспектив.
  - Выгорание из-за перегрузок.

2.3. Проблемы дистанционной работы

- Снижение вовлеченности.
- Трудности в оценке эффективности.
- Дефицит неформального общения (потеря командного духа).

2.4. Экономические факторы

- Инфляция и задержки зарплат снижают мотивацию.
- Бюджетные ограничения компаний (невозможность повышать оплату труда).

3. Актуальные задачи мотивации

3.1. Индивидуализация подходов

- Персонализированные системы мотивации (учет потребностей разных поколений).
- Гибкие бонусные программы (выбор между деньгами, отпуском, обучением).

3.2. Развитие нематериальной мотивации

- Корпоративная культура (тимбилдинги, признание заслуг).
- Возможности для роста (обучение, наставничество).

3.3. Внедрение цифровых инструментов

- Геймификация (баллы, рейтинги, бейджи).
- Платформы для обратной связи (оценка удовлетворенности).

3.4. Баланс между контролем и доверием

- Отказ от тотального контроля в пользу гибких KPI.
- Акцент на результативность, а не на количество рабочих часов.

3.5. Социальная ответственность бизнеса

- Поддержка work-life balance.
- Программы wellness (психологическая помощь, спорт).

Заключение

Современная мотивация персонала требует комплексного подхода, сочетающего материальные и нематериальные стимулы. Ключевые проблемы – устаревание теорий, поколенческие различия и новые форматы работы – можно решить через персонализацию,

цифровизацию и развитие корпоративной культуры. Задача HR-менеджмента – создать систему, которая не только повышает производительность, но и укрепляет лояльность сотрудников в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Герцберг Ф. «Мотивация к работе».
2. Маслоу А. «Мотивация и личность».
3. Современные исследования Gallup, Deloitte о вовлеченности персонала.
4. Статьи Harvard Business Review о мотивации в digital-эпоху.