

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа управления и инноваций



УТВЕРЖДАЮ

И.о.декана

/В.В.Печковская /

«28» августа 2025 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **МОТИВАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Магистратура**

**38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»**

**Форма обучения: очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
на заседании Совета Факультета.  
(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.04.03 «Управление персоналом» (программа магистратуры), утвержденным приказом по МГУ от «30» декабря 2020 г. № 1376, от 29 мая 2023 года № 697.

Год (годы) приема на обучение: 2024, 2025

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП относится к базовой части ОПОП, является обязательной для освоения.

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия  
К освоению дисциплины допускаются лица, имеющие **законченное высшее образование уровня бакалавриата** (любого направления подготовки).

### 1. Входные компетенции

Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата общепрофессиональными и универсальными компетенциями, включая:

- способность к системному и критическому мышлению;
- способность анализировать социально-экономические и организационные процессы;
- базовые навыки управленческой и аналитической деятельности;
- способность работать с информацией и нормативной документацией.

### 2. Входные результаты обучения

#### Знать:

- основные категории менеджмента и теории организации;
- принципы построения и функционирования организаций;
- базовые методы анализа деятельности организации.
- базовые потребности персонала

#### Уметь:

- проводить анализ управленческой ситуации;
- выявлять проблемы распределения функций и ответственности;
- применять базовые инструменты мотивации персонала.

#### Владеть:

- навыками анализа систем организационной мотивации;
- инструментами мотивации персонала;
- методами стимулирования и вознаграждения персонала организации.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности;	<b>УК-1.1.</b> Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные методы критического анализа;</li> <li>– методологию системного подхода;</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления;</li> <li>– осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе</li> </ul>

		<p>действий, эксперимента и опыта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– производить анализ явлений, обрабатывать полученные результатов, делать обоснованные выводы;</li> <li>– определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий;</li> <li>– навыками критического анализа;</li> <li>– навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций. <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>УК-7.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, формировать приоритеты личностного и профессионального развития.</p>	<p><b>УК-7.1.</b> Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>	<p><b>Знать</b> основы планирования траектории личностного развития и профессионального роста.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять приоритеты собственной деятельности и определять способы ее совершенствования на основе самооценки;</li> <li>– формулировать цели личностного развития и профессионального роста;</li> <li>– планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач;</li> <li>– подвергать критическому анализу проделанную работу;</li> <li>– находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью самореализации и использования творческого потенциала;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками определения целей личностного и профессионального развития;</li> <li>– способностью контролировать и достигать цели личностного развития и профессионального роста.</li> </ul>
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
<p><b>ОПК-1.</b> Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</p>	<p><b>ОПК-1.1.</b> Применяет при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права</p>	<p><b>Знать:</b> основные положения экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять свои знания в области организации работы персонала предприятия на разных уровнях;</li> <li>– составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал;</li> <li>– выстраивать внутренние коммуникации персонала и применять методы управления межличностными отношениями;</li> <li>– применять знания законодательства в области управления персоналом и его экономического учета.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать предложения о затратах и формировании бюджета на персонал;</li> <li>– навыками организации и управления персоналом;</li> <li>– навыками выстраивания межличностных отношений;</li> <li>– навыками использования законодательства Российской Федерации и существующих требований работодателя в рабочей ситуации.</li> </ul>
<p><b>ПК-8.</b> Способен разрабатывать мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формировать</p>	<p><b>ПК-8.1.</b> Разрабатывает мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формирует</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теории управления персоналом и его мотивации;</li> <li>– формы и методы оценки персонала и результатов их</li> </ul>

<p>системы оплаты труда, применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала, использовать нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.), составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов на персонал и фондов на программы и мероприятия по управлению вознаграждением персонала организации.</p>	<p>системы оплаты труда, применяет методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала и нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.).</p>	<p>труда</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</li> <li>– технологии и методы формирования и контроля бюджетов;</li> <li>– нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда;</li> <li>– применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала;</li> <li>– применять нестимуляционные методы мотивации;</li> <li>– разрабатывать систему мотивации персонала и осуществлять её поддержание;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки проекта системы мотивации персонала в организации.</p>
<p><b>ПК-11.</b> Способен определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения.</p>	<p><b>ПК-11.1.</b> Определяет зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теории управления персоналом и его мотивации;</li> <li>– формы и методы оценки персонала и результатов их труда;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения;</li> <li>– определять показатели эффективности работы персонала подразделения;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками оценки эффективности работы персонала</p>

		подразделения.
	<b>ПК-11.2.</b> Распределяет задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теории управления персоналом и его мотивации;</li> <li>– технологии оперативного управления персоналом организации;</li> <li>– технологии и методы формирования и контроля бюджетов;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ставить задачи работникам структурного подразделения;</li> <li>– определять ресурсы для выполнения задач работниками структурного подразделения;</li> <li>– применять методы оперативного управления персоналом организации;</li> </ul> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками постановки и распределения задач для их выполнения работниками структурного подразделения;</li> <li>– навыками учёта необходимых материально-технических ресурсов для выполнения поставленных задач работниками структурного подразделения.</li> </ul>
<b>ПК-15.</b> Способен направлять поведение индивидов (группы) и организовывать профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека.	<b>ПК-15.1.</b> Направляет поведение индивидов (группы) и организовывает профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теорию командообразования;</li> <li>– методы управления командой (группой);</li> <li>– стратегии формирования и развития команды (группы);</li> <li>– основы менеджмента;</li> <li>– теорию лидерства;</li> <li>– особенности психологии межличностных отношений в команде (группе);</li> <li>– закономерности становления, социализации, адаптации и развития личности в группе и обществе;</li> <li>– особенности формирования индивидуальной траектории</li> </ul>

		<p>профессионального роста.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять современные методы управления командой (группой);</li> <li>– распределять роли и задачи между членами команды (группы);</li> <li>– составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала;</li> <li>– применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры;</li> <li>– организовывать профессиональное взаимодействие между членами команды (группы);</li> <li>– применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации;</li> <li>– применять технологии развития лидерства и проявлять лидерские качества;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками организации профессионального взаимодействия в команде (группе).</p>
--	--	--

4 Объем курса – 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 32 часов – аудиторная нагрузка, из которых 16 часов – лекции, 16 часов – семинары, 40 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 1 курсе (2 семестр), итоговая форма отчетности – **зачет**.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

#### Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

№	Тема занятия	общ. труд.	аудиторные			СРС	Форма текущего контроля
			всего	Лек ции	Сем инар ы		
<b>Раздел 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА</b>							
1	Тема 1.1. Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом	4	2	1	1	1	Задание Реферат Опрос

2	Тема 1.2 Теории мотивации труда персонала	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
3	Тема 1.3. Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
4	Тема 1.4 Виды и методы мотивации труда персонала в организации	6	4	2	2	2	
<b>Раздел 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b>							
5	Тема. 2.1 Психологический анализ трудовой мотивации	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
6	Тема 2.2. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения. Формы оплаты труда	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
7	Тема 2.3. Программы и методы стимулирования.	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
8	Тема 2.4. Результаты исследования связи мотивации с профессиональной, и личностной эффективностью и социальной успешностью	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
9	Тема 2.5 Изучения мотивации сотрудников с различной направленностью личности.	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
10	2.6. Программа мотивации сотрудников посредством внедрение системы КРІ	6	4	2	2	2	Задание Реферат Опрос
11	2.7. Модель управления мотивацией персонала на основе теории поколений	6	4	2	2	2	Задание КР
12	2.8. Геймификация и игропрактика в повышении мотивации сотрудников	6	4	2	2	2	Задание Тест
	Промежуточная аттестация (зачет)					4	
	Итого	72	36	8	28	36	

**6. Фонд оценочных средств** для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

Вопросы для устного опроса.

Варианты проектных заданий по темам 2,3,4 (10 вариантов по каждой теме).

Вопросы к зачёту.

Итоговый тест.

## СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий:  <div style="text-align: right; margin-right: 20px;">           Всех занятий            Не менее 75%            Не менее 50%            Не менее 25%         </div>	  5 4 3 2
	Итого:	до 5
2.	устный опрос в форме собеседования письменный опрос в виде теста проектное задание в формате презентации	15 10 20
	Итого:	45
3.	Итоговый тест	50
	ВСЕГО:	100

### Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
< 50	50-64	65-84	85-100

### 7. Ресурсное обеспечение:

- Перечень основной и дополнительной учебной литературы

#### а) Основная литература:

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 30.06.2003). – М.: Гостехиздат, 2014. – 570 с

2. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 5-е изд. [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб: Питер, 2013. – 512 с.
3. Баландина, Т.М. Социология управления: учебное пособие для студентов обучающихся по направлению подготовки 39.03.01 «Социология» / Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова. – Саратов, 2016. – 224 с.
4. Барков, С.А. Социология организаций: учебник для бакалавров [Текст] / С.А. Барков, В.И. Зубков. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – с.395.
5. Борисов, А.Ф. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования [Текст] / А.Ф. Борисов, Н.А. Пруель, В.Н. Минина и др.; под ред. А.Ф.Борисова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 304 с.
6. Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник [Текст] / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. 10-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 416 с.
7. Доронина, И.В., Бичеев, М.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций [Текст] / И.В. Доронина, М.А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2015. – 159 с.
8. Зайцев, А.В. Особенности функционирования высокотехнологичного предприятия в инновационной экономике. // Вопросы инновационной экономики. – 2014. – № 1. – С. 21-35.
9. Зарецкий, А.Д. Менеджмент: учебник [Текст] / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М., 2014. – 448с.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
12. Озерникова, Т.Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие [Текст] / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.
13. Осеев, А.А. Исторические парадигмы конфликтологии в условиях глобальных изменений. // Истоки экономической социологии и современный геополитический кризис: сборник тезисов и докладов научного семинара студентов, аспирантов и преподавателей социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. 8 декабря 2015 года / [Под общ. ред. Н.Р. Исправниковой]. – М.: «Университетская книга», 2015. – С. 52-55.
14. Осеев, А.А., Осеев, А.А. Методологические основы исследования личностных качеств руководителей и отбора кандидатов на вакантные должности на государственную службу, персонала в сфере безопасности, руководителей промышленных предприятий». // Вестник московского университета. Серия № 18. Социология и политология. № 3. 2015. – С.144-159.
15. Осеев, А.А., Осеев, А.А. Эмпирические модели структуры личностных качеств руководителей: аффективный тип социального действия М.Вебера (результаты прикладных исследований). // Вестник московского университета. Серия № 18. Социология и политология. 2016. № 2. – С.242-263.
16. Озерникова, Т.Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие [Текст] / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.
17. Полушкина Т.М. Социология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Т.М. Полушкина, Е.Г. Коваленко, О.Я. Якимова; под ред. Т.М. Полушкиной. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 264 с.
18. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Н.С. Пряжников. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 365 с.
19. Руководство персоналом: Практикум (+CD ROM) / Пугачев В.П.. – М.: Аспект Пресс, 2017. – 320 с.
20. Старцев, Ю.Н. Теория организации: учебное пособие. – Челябинск: Челябинский гос. университет, 2015. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5784691/>

21. Цыпленкова, В.В., Моисеенко, И.В., Гуремина, Н.В., Бондарь, Ю.А. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / В.В. Цыпленкова, И.В. Моисеенко, Н.В. Гуремина, Ю.А. Бондарь. – Академия естествознания, 2013. URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=6583>
22. Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. [Текст] / О.П. Чекмарев – СПб., 2013. – 343 с.

**б) Дополнительная литература:**

1. Александрова, Т.Л. Методологические проблемы социологии профессий [Текст] / Т.Л. Александрова. // Социологические исследования, 2000. № 8. – С.11-17.
2. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка?- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005- 288с.
3. Мельников, В.М., Ямпольский, Л.Т. Введение в экспериментальную психологию личности: учебное пособие для слушателей ИПК преподавателей по пед. дисциплин ун-тов и пед. ин-тов [Текст] / В.М. Мельников. Л.Т. Ямпольский. – М.: Просвещение 1985. – 319 с.
4. Осеев, А.А., Осеев, А.А. «Личностные качества персонала занятого в сфере безопасности» [Текст] / А.А. Осеев, А.А., Осеев // Социология. № 1, 2012. – С. 130-147.

**• Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Университетское управление: практика и анализ [Электронный ресурс] / гл. ред. А. В. Панин. – М. : ВШУИ МГУ, 2005–. – Эл. версия (28.02.2026). – URL: <https://www.umj.ru/jour> (дата обращения: 20.02.2025).
2. Вестник Московского университета. Серия 21. Менеджмент [Электронный ресурс]. – М. : Изд. дом МГУ, 2004–. – ISSN 2221-7780. – Эл. версия. – URL: <http://msupublishing.ru> (дата обращения: 20.02.2025).
3. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – М.: Экон. ф-т МГУ, 2007–. – Эл. версия. – URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/iad/consulting> (дата обращения: 22.02.2025).

**• Описание материально-технической базы**

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций.  
Обязательное программное обеспечение – MS Office.  
Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

**8. Язык преподавания: русский**

**Автор (авторы) программы:** Зотова Ирина Васильевна, к.психол. наук, доцент ВШУИ МГУ имени М.В. Ломоносова.

**Преподаватель (преподаватели):** Зотова Ирина Васильевна, к.психол. наук, доцент ВШУИ МГУ имени М.В. Ломоносова.