

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

---



Утверждаю

Первый проректор академии

А. В. Колмыков

2020 г.

Регистрационный № УД- 3-19-20 /уч.

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА**

учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для студентов по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация  
производства в отраслях агропромышленного комплекса

Учебная программа составлена в соответствии с образовательным стандартом высшего образования первой ступени по специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса» (ОСВО 1-74 01 01 – 2019), типовым учебным планом К 74-1-001/пр-тип. от 12.07.2018 г., учебными планами С-01-32-18у от 27.09.2018 г., С-01-34-19у от 28.02.2019 г., З-01-46-18у от 01.11.2018 г. и З-01-48-19у от 27.03.2019 г., БД-74-01-2-20у от 30.01.2020 г. и БДс-74-01-2-20у от 30.01.2020 г., БЗ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г., БЗс-74-01-2-20у от 27.02.2020 г., БВШ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г.

#### СОСТАВИТЕЛЬ:

И. Н. Шафранский, старший преподаватель кафедры управления учреждения образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук

#### РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А. В. Грибов, декан экономического факультета УО «Гродненский государственный аграрный университет» кандидат экономических наук, доцент;

Е. М. Бородинская, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга УО «Белорусский государственный аграрный технический университет» кандидат экономических наук, доцент.

#### РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой управления учреждения образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»  
(протокол № 10 от 19.06.2020 г.)

Методической комиссией экономического факультета учреждения образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»  
(протокол № 10 от 23.06.2020 г.)

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»  
(протокол № 10 от 25.06.2020 г.)

Ответственный за редакцию: Шафранский И. Н.

Ответственный за выпуск: Шафранский И. Н.

## **1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

### **1.1. Цели и задачи учебной дисциплины**

В современных условиях развития экономики важнейшим ресурсом любого предприятия является труд его сотрудников. Однако многие отечественные руководители не осознают проблемы, связанные с эффективным управлением таким ресурсом. Так, успешный руководитель должен уметь максимально эффективно использовать возможности персонала, что осуществимо только благодаря созданию заинтересованности сотрудников в результатах своего труда. Следовательно, важно чтобы в процессе обучения студент овладел современными и перспективными методами мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.

Главной целью изучения учебной дисциплины «Мотивационный менеджмент» является формирование на основе общих представлений и знаний по мотивации необходимых базовых навыков, позволяющих в практических условиях создать эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников на предприятии, что позволит значительно повысить уровень производительности труда.

Задачи изучения учебной дисциплины:

- изучение, на базе отечественного и зарубежного опыта, основополагающих подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности работников;
- ознакомление с важнейшими требованиями к созданию эффективной системы мотивации сотрудников;
- формирование основы, необходимой учащимся для последующего самостоятельного развития в области мотивации;
- изучение основных факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на мотивационный процесс;
- освоение методов создания и управления мотивационным ядром персонала организации;
- выработка элементарных умений и навыков управленческой деятельности, необходимых для создания эффективных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников на предприятии.

### **1.2 Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста соответствующего профиля, связи с другими учебными дисциплинами**

Программа разработана на основе компетентного подхода, требований к формированию компетенций, сформулированных в образовательном стандарте высшего образования первой ступени по специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса» ОСВО 1-74 01 01 – 2019.

Дисциплина относится к компоненту учреждения высшего образования вариативному модулю 2 «Менеджмент в АПК».

Освоение дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее студентами при изучении дисциплины «Менеджмент», и будет способствовать освоению курса.

Данная учебная дисциплина является основой для изучения курса «Организация, нормирование и оплата труда».

### **1.3. Требования к уровню освоения содержания дисциплины**

Структура программы и методика преподавания учебной дисциплины учитывают новые результаты экономических исследований и последние достижения в области мотивации и стимулирования труда, ориентируя обучающихся на приобретение соответствующей компетенции:

СК-21. Быть способным анализировать и применять системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников организации.

### **1.4. Общее количество часов и количество аудиторных часов, отводимое на изучение учебной дисциплины. Форма получения образования. Распределение аудиторного времени по видам занятий. Форма текущей аттестации**

Для дневной (полной и сокращенной) формы получения высшего образования в соответствии с учебными планами по специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса» С-01-32-18у от 27.09.2018 г. и С-01-34-19у от 28.02.2019 г. на изучение учебной дисциплины «Мотивационный менеджмент» предусмотрено 136 часов, в том числе 68 аудиторных часов, из них 34 часа составляют лекции, 34 часа – практические занятия. Для самостоятельной работы отведено 68 часов. Для дневной (полной и сокращенной) формы получения высшего образования в соответствии с учебными планами по данной специальности БД-74-01-2-20у от 30.01.2020 г. и БДс-74-01-2-20у от 30.01.2020 г. на изучение учебной дисциплины «Мотивационный менеджмент» предусмотрено 120 часов, в том числе 68 аудиторных часов, из них 34 часа составляют лекции, 34 часа – практические занятия. Для самостоятельной работы отведено 52 часа. Учебная дисциплина изучается в 6 семестре (полная форма получения высшего образования) и в 4 семестре (сокращенная форма получения высшего образования). Форма контроля – зачет.

Для заочной (полной и сокращенной) формы получения высшего образования в соответствии с учебными планами по специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса» З-01-46-18у от 01.11.2018 г. и З-01-48-19у от 27.03.2019 г. на изучение учебной дисциплины отводится всего 136 часов, из них аудиторных часов – 16. По видам занятий: лекции – 8 часов, практические занятия – 8 часов. На само-

стоятельную работу отводится 120 часов. Для заочной (полной и сокращенной) формы получения высшего образования в соответствии с учебными планами по данной специальности БЗ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г., БЗс-74-01-2-20у от 27.02.2020 г., БВШ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г. на изучение учебной дисциплины отводится всего 120 часов, из них аудиторных часов – 16. По видам занятий: лекции – 8 часов, практические занятия – 8 часов. На самостоятельную работу отводится 104 часа. Рекомендуемая форма текущей аттестации – зачет. Учебная дисциплина в соответствии с учебными планами З-01-46-18у от 01.11.2018 г. и З-01-48-19у от 27.03.2019 г., а также БЗ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г., БЗс-74-01-2-20у от 27.02.2020 г. преподается студентам в 4 семестре (полная форма получения высшего образования) и в 3 семестре (сокращенная форма получения высшего образования). В соответствии с учебным планом БВШ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г. учебная дисциплина «Мотивационный менеджмент» изучается студентами во 2-м семестре.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Понятие, сущность мотивации и стимулирования труда**

Основные категории, понятия и терминология в области мотивации трудовой деятельности работников. Факторы, оказывающие влияние на мотивационную деятельность организации. Виды мотивации. Принципы осуществления мотивационного процесса. Модель процесса мотивации. Понятие и сущность психофизиологического контакта с позиции мотивационной деятельности.

### **Тема 2. Содержательные теории мотивации труда**

Мировой исторический опыт формирования и развития мотивации трудовой деятельности персонала организации. Традиционные и современные содержательные мотивационные теории: теория иерархии потребностей Маслоу; двухфакторная модель мотивации Герцбега; трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда; Х-, У-теория Мак-Грегора; диспозиционная модель личности В. А. Ядова; типологическая модель Герчикова; система сбалансированных показателей Рамперсада.

### **Тема 3. Процессуальные теории мотивации труда**

Традиционные и современные процессуальные мотивационные теории: теория ожиданий В. Врума; теория справедливости С. Адамса; теория Портера-Лоулера; целевая теория мотивации Э. Локка; теория подкрепления Б. Скиннера.

### **Тема 4. Стимулирование труда**

Взаимодействие мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников. Функции стимулирования труда. Основные принципы, требования и правила организации стимулирования труда персонала предприятия. Управление персоналом по результатам измерения уровня трудовой мотивации. Основные стратегии стимулирования труда работников организации.

### **Тема 5. Классификация стимулов**

Основные виды стимулов, применяемые в мировой практике мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Классификация стимулов: материальные и нематериальные стимулы; долгосрочные и краткосрочные стимулы; позитивные и негативные стимулы; побуждение, вознаграждение, принуждение.

## **Тема 6. Формы стимулирования труда**

Основные формы стимулирования труда, применяемые в мировой практике мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: опережающие и подкрепляющие формы стимулирования; индивидуальные и коллективные формы стимулирования; общая и целевая формы стимулирования; пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование; жесткое и либеральное стимулирование; непосредственная, текущая и перспективная формы; актуальное и перспективное стимулирование.

## **Тема 7. Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования труда**

Основные категории, понятия и терминология в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников с позиции физиологии. Эмоции, как отражение физиологического состояния работников организации. Фонационные и кинетические средства выражения эмоций.

## **Тема 8. Психологическая составляющая мотивации и стимулирования труда**

Основные категории, понятия и терминология в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в психологии. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения. Темперамент как составная часть психологического аспекта мотивации и стимулирования труда. Классификация типов темперамента по И. П. Павлову: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Рекомендации по мотивации и стимулированию труда на основании типов темперамента объектов мотивации.

## **Тема 9. Социальный аспект мотивации и стимулирования труда**

Основные категории, понятия и терминология в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников с позиции социологии. Личность как социальная составляющая мотивации и стимулирования труда. Социальное поведение. Понятие и сущность ролевой структуры общественной и производственной групп как социальная составляющая мотивации.

## **Тема 10. Особенности мотивации и стимулирования на разных стадиях жизненного цикла организации**

Понятие и сущность жизненного цикла организации. Основные достоинства и недостатки концептуальных моделей жизненного цикла организации. Модели жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса. Особенности и приоритеты мотивации на различных стадиях жизненного цикла организации.

## **Тема 11. Формирование мотивационного ядра персонала организации**

Понятие, сущность и признаки мотивационного ядра персонала организации. Внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на формирование мотивационного ядра персонала организации. Управление мотивационным ядром персонала организации. Обеспечение эффективности функционирования мотивационного ядра персонала организации.

## **Тема 12. Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

Понятие и основные цели управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Понятие и сущность механизма применительно к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Процессы формирования внутренней и внешней мотивации как структурные элементы механизма. Нормативное обеспечение механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

### 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (для очной (полной и сокращенной) формы обучения)

Номер раздела, темы, занятия	Название темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов	в том числе			самостоятельная работа студента	Формы контроля знаний
			лекции	практические занятия	лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	8	9
1	Понятие, сущность мотивации и стимулирования труда	4	4	–	–	6/2	Опрос
2	Содержательные теории мотивации труда	10	4	6	–	8/6	Опрос, проверка выполнения задания
3	Процессуальные теории мотивации труда	10	4	6	–	8/6	Контрольная работа, проверка выполнения задания
4	Стимулирование труда	4	2	2	–	4/2	Опрос, проверка выполнения задания
5	Классификация стимулов	8	4	4	–	8/6	Опрос, проверка выполнения задания
6	Формы стимулирования труда	4	2	2	–	4/4	Контрольная работа, проверка выполнения задания
7	Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования труда	4	2	2	–	4/4	Опрос, проверка выполнения задания
8	Психологическая составляющая мотивации и стимулирования труда	4	2	2	–	4/4	Опрос, проверка выполнения задания

9	Социальный аспект мотивации и стимулирования труда	4	2	2	–	4/4	Опрос, проверка выполнения задания
10	Особенности мотивации и стимулирования на разных стадиях жизненного цикла организации	4	2	2	–	6/4	Опрос, проверка выполнения задания
11	Формирование мотивационного ядра персонала организации	4	2	2	–	4/4	Опрос, проверка выполнения задания
12	Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности	8	4	4	–	8/6	Контрольная работа, проверка выполнения задания
<b>ИТОГО:</b>		<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	–	<b>68/52*</b>	зачет

\* – по учебным планам: БД-74-01-2-20у от 30.01.2020 г. и БДс-74-01-2-20у от 30.01.2020 г.

### 3.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (для заочной (полной и сокращенной) формы обучения, ВШАБ)

Номер раздела, темы, занятия	Название темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов	В ТОМ ЧИСЛЕ			самостоятельная работа студента	Формы кон- троля зна- ний
			лекции	практические занятия	лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	8	9
1	Понятие, сущность мотивации и стимулирования труда	2	2	–	–	8/4	Опрос
2	Содержательные теории мотивации труда	2	2	–	–	16/14	Опрос
3	Процессуальные теории мотивации труда	2	2	–	–	16/14	Опрос
4	Стимулирование труда	2	2	–	–	6/6	Опрос
5	Классификация стимулов	–	–	–	–	16/10	Опрос
6	Формы стимулирования труда	–	–	–	–	8/8	Опрос
7	Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования труда	–	–	–	–	8/8	Опрос
8	Психологическая составляющая мотивации и стимулирования труда	–	–	–	–	8/8	Опрос
9	Социальный аспект мотивации и стимулирования труда	–	–	–	–	8/8	Опрос
10	Особенности мотивации и стимулирования на разных стадиях жизненного цикла организации	2	–	2	–	8/8	Опрос, проверка выполнения задания
11	Формирование мотивационного ядра персонала организации	2	–	2	–	6/6	Опрос, проверка выполнения задания

12	Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности	4	–	4	–	12/10	Контрольная работа, проверка выполнения задания
ИТОГО:		<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	–	<b>120/104*</b>	зачет

\* – по учебным планам: БЗ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г., БЗс-74-01-2-20у от 27.02.2020 г., БВШ-74-01-2-20у от 27.02.2020 г.

## 4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 4.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература

1. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова. – Ростов н/Д: «МарТ», 2003. – 215 с.

#### Дополнительная литература

2. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: монография / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – М. : ТЕИС, 2004. – 239 с.

3. Кибанов, А. Я. Конфликтология: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 301 с.

4. Брасс, А. А. Мотивация: ласковый кнут и жесткий пряник / А. А. Брасс. – Минск : Изд-во Гревцова, 2007. – 116 с.

5. Ковалев, Н. Г. Стимулирование инновационно-инвестиционной деятельности и процесса информатизации в АПК / Н. Г. Ковалев [и др.]. – Тверь : ЧуДо, 2008. – 391 с.

6. Редько, Д. В. Управление мотивацией и материальным стимулированием труда работников сельского хозяйства: монография / Д. В. Редько, В. Н. Редько. – Горки : БГСХА, 2019. – 199 с.

### 4.2. Методы (технологии) обучения

Основными методами обучения, отвечающими целям изучения дисциплины, являются:

- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода, реализуемые на практических занятиях и при самостоятельной работе.

### 4.3. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Мотивационный менеджмент» организуется в соответствии с Положением о самостоятельной работе студентов, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь, требованиям образовательного стандарта, Положением о самостоятельной работе, разработанным и утвержденным учреждением высшего образования и

другими документами учреждения высшего образования по организации, выполнению и контролю самостоятельной работы студентов.



При организации самостоятельной работы студентов, кроме использования при изучении лекционных материалов (включая электронные и бумажные тексты лекций), учебно-методических пособий, реализуются следующие формы самостоятельной работы: подготовка рефератов и презентаций, выступлений по темам курса.

#### **4.4. Перечень рекомендуемых средств диагностики компетенций**

Для оценки учебных достижений студентов в приобретении компетенций рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- проведение текущих контрольных опросов по отдельным темам;
- сдача модулей (блоков);
- проведение тестирования студентов по отдельным темам;
- защита выполненных на практических занятиях индивидуальных заданий;
- защита выполненных в рамках самостоятельной работы индивидуальных заданий;
- сдача зачета.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Менеджмент	Управления	<i>Согласовано</i> 	<i>№10 от 19.06.2020</i>
Организация, нормирование и оплата труда	Управления	<i>Согласовано</i> 	<i>№10 от 19.06.2020</i>