

Рабочая программа дисциплины

**Теория мотивации**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <i>Направление подготовки</i>   | Государственное и муниципальное управление |
| <i>Код</i>                      | 38.03.04                                   |
| <i>Направленность (профиль)</i> | Управление крупными городами               |
| <i>Квалификация выпускника</i>  | бакалавр                                   |

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций | Категория компетенций        | Код   |
|--------------------|------------------------------|-------|
| Универсальные      | Командная работа и лидерство | УК-3  |
| Профессиональные   | -                            | ПК-19 |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| Код компетенции | Формулировка компетенции  | Индикаторы достижения компетенции   |
|-----------------|---|---|
| <b>УК-3</b>     | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде   | <p>УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия.</p> <p>УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия</p> <p>УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах</p> <p>УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде</p> <p>УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды.</p> |
| <b>ПК-19</b>    | Способен владеть нормами профессиональной этики, основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения | <p>ПК-19.1 Владеет нормами профессиональной этики</p> <p>ПК-19.2 Использует в профессиональной деятельности основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы</p> <p>ПК-19.3 Использует базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности</p>   |

**3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

**3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

| Дескрипторы по дисциплине | Знать | Уметь | Владеть |
|---------------------------|-------|-------|---------|
| Код                       | УК-3  |       |         |

| компетенции            |  |   |   |
|------------------------|--|---|---|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные закономерности межличностного взаимодействия</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- предвидеть и предупреждать конфликты в процессе социального взаимодействия;</li> <li>- понимать основные принципы распределения и разграничения ролей в команде</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в международных командах;</li> <li>- навыками исполнения различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды</li> </ul>       |
| <b>Код компетенции</b> | <b>ПК-19</b>   |   |   |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- законодательство, в том числе определенные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы, связанные со служебной этикой;</li> <li>- нормы профессиональной этики, Типовой Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих;</li> <li>- основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы;</li> <li>- базовые технологии формирования общественного мнения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивать приоритет прав и свобод человека при принятии и исполнении управленческих решений;</li> <li>- применять на практике базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормами профессиональной этики;</li> <li>- навыками соблюдения норм законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности;</li> <li>- навыками формирования позитивного имиджа государственной и муниципальной службы</li> </ul> |

#### ***4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы***

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Государственная и муниципальная служба», «Региональная экономика и управление», «Этика государственной и муниципальной службы», «Принятие и исполнение государственных решений», «Государственная и муниципальная служба», «Региональная экономика и управление», «Этика государственной и муниципальной службы», «Принятие и исполнение государственных решений».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческих, коммуникативных, исследовательских.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление крупными городами.

### 5. Объем дисциплины

| Виды учебной работы                                 | Формы обучения |
|---|----------------|
|   | Очная          |
| <b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы    | 3/108          |
| <b>Контактная работа:</b>                           |                |
| Занятия лекционного типа                            | 18             |
| Занятия семинарского типа                           | 18             |
| Промежуточная аттестация:<br><b>зачет с оценкой</b> | 0,15           |
| <b>Самостоятельная работа (СРС)</b>                 | 71,85          |

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

#### 6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

##### 6.1.1. Очная форма обучения

| № п/п | Раздел/тема  | Виды учебной работы (в часах) |                      |                           |          |                   |              | Самостоятельная работа |
|-------|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|----------|-------------------|--------------|------------------------|
|       |  | Контактная работа             |                      |                           |          |                   |              |                        |
|       |  | Занятия лекционного типа      |                      | Занятия семинарского типа |          |                   |              |                        |
|       |  | Лекции                        | Иные учебные занятия | Практические занятия      | Семинары | Лабораторные раб. | Иные занятия |                        |
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | 2                             |                      | 2                         |          |                   |              | 8                      |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | 2                             |                      | 2                         |          |                   |              | 8                      |
| 3.    | Зарубежные и отечественные теории мотивации            | 2                             |                      | 2                         |          |                   |              | 8                      |

|    |   |      |  |    |  |  |  |       |
|----|---|------|--|----|--|--|--|-------|
| 4. | Виды и формы организации стимулирования.                | 2    |  | 2  |  |  |  | 8     |
| 5. | Прямая мотивация: сущность и способы                    | 2    |  | 2  |  |  |  | 8     |
| 6. | Проблемы теории и практики материального стимулирования | 2    |  | 2  |  |  |  | 10    |
| 7. | Проблемы теории и практики морального стимулирования    | 2    |  | 2  |  |  |  | 10    |
| 8. | Методы изучения мотивационной сферы организации         | 4    |  | 4  |  |  |  | 11,85 |
|    | Промежуточная аттестация                                | 0,15 |  |    |  |  |  |       |
|    | Итого   | 18   |  | 18 |  |  |  | 71,85 |

## **6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам**

### **6.2.1 Содержание лекционного курса**

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                 | Содержание лекционного занятия  |
|-------|--|---|
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | Содержание понятия «мотив». Связь мотива с целью поведения. Классификация мотивов. Истинные, ошибочные, ложные и защитные мотивы. Связь мотивов с потребностями и ценностями. Возможности диагностики мотивов. Мотивация как совокупность мотивов поведения человека. Борьба мотивов. Короткая и длинная мотивация, устойчивая и неустойчивая мотивация. Понятие о полимотивационности человеческого поведения. Немотивированное поведение. Мотивы трудовой деятельности, классификация. Мотивационный профиль специалиста.   |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | Мотивация как процесс формирования менеджером такой совокупности мотивов подчиненного, которая обеспечивала бы достижение поставленной в управлении цели. Место мотивации среди функций управления, их взаимосвязь. Функции трудовой мотивации. Понятие об оперативной и долговременной управленческой мотивации. Долговременные последствия оперативной мотивации. Управленческие, психологические и социальные результаты мотивационного воздействия. Возможности оперативной мотивации. Механизмы стимулирования, принуждения и прямой мотивации. Достоинства и недостатки принуждения, стимулирования и прямой мотивации. |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 3. | Зарубежные и отечественные теории мотивации | Содержательные теории мотивации. Концепция "экономического человека" (Адама Смита, Эдуарда Шпрангера), "школа научного управления" Фредерика Тейлора, теория "человеческих отношений" Эльтона Мэйо, теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория FRG Клейтона Альдерфера, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, теория двух факторов Фредерика Герцберга, теория "Икс" и "Игрек" Дугласа МакГрегора, теории "Джей" и "Зет" Уильяма Оучи. Отечественные концепции мотивации. Диспозиционная модель поведения В.А. Ядова, информационная теория эмоций П.В. Симонова, теория ценностей Б.И. Додонова, типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова и др. Методы реализации решения и оценки результата.   |
| 4. | Виды и формы организации стимулирования.    | Опережающая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования. Подкрепляющая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки. Условия применения подкрепляющего стимулирования. Понятие о социальном обмене. Прямой и опосредованный социальный обмен. Принципы прямообменных отношений. Свободный и вынужденный обмен. Промежуточные виды социального обмена. Тип обменных отношений и личность. Роль гарантированности как принципа обменных социальных отношений.   |
| 5. | Прямая мотивация: сущность и способы        | Сущность прямой мотивации: формирование мотивов деятельности, лежащих в самой деятельности. Психологические механизмы прямой мотивации. Рациональная прямая мотивация: критическое восприятие информации (убеждение, информирование, объяснение, намек). Требования к субъекту управления. Особенности восприятия речевой информации. Ошибки аргументации. Прямая волевая мотивация, способы и приемы ее реализации. Механизм и условия внушающего воздействия. Техника внушающего воздействия. Роль авторитета. Вера, доверие, уверенность. Прямая эмоциональная мотивация, способы и приемы ее реализации. Эмоции и потребности. Симпатия и эмпатия. Харизматический лидер. Психологический механизм подражания. Демонстрирование примера. Понятие эмоционального интеллекта. Комплексные виды прямой оперативной мотивации. Достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации. Правила прямой мотивации. Мотивационная составляющая идеологии организации. Миссия, декларация ценностей, этический кодекс, Видение |

|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | фирмы, стратегия развития, организационная культура как факторы прямой мотивации.  |
| 6. | Проблемы теории и практики материального стимулирования | Понятие материальных потребностей. Классификация материальных благ. Специфика материально- стимулов: разовый характер действия, слабая делимость, необходимость тщательного их индивидуального подбора, приспособленность к подкрепляющей форме организации стимулирования. Потенциал материальных стимулов. Организационные формы материального стимулирования. Стимулирование по принципу "меню". Социальный пакет предприятия. Опыт использования материальных неденежных благ на российских и зарубежных предприятиях  |
| 7. | Проблемы теории и практики морального стимулирования    | Моральное стимулирование как информационный процесс. Проблемы «языка» информационного сообщения по поводу трудовых заслуг работников, единства критериев оценки, информированности работников. Стимулирующий механизм моральных поощрений. Особенности построения функции морального стимулирования. Систематизация моральных стимулов. Уровни стимулирующих инстанций. Престижность стимулов. Классификация моральных стимулов. Моральные стимулы общего действия, эталонные и соревновательные. Проблема девальвации, обесценения моральных поощрений, пути предупреждения. Нормативные коэффициенты применения. Моральные порицания, специфика действия. Опыт использования. Современное состояние и перспективы морального стимулирования труда в Российской Федерации.  |
| 8. | Методы изучения мотивационной сферы организации         | Цели изучения мотивационной сферы организации. Методы изучения отдельных мотивационных характеристик персонала (тесты Дж. Роттера, уровня субъективного контроля, направленности личности В. Снека и М. Кучеры, ориентации на успех или избегания неудач Т. Элерса и А.А. Реана, потребности в достижении Ю.М. Орлова). Методики изучения мотивационного профиля личности и трудового коллектива (В.И. Герчикова, Ш. Ричи и П. Мартина, Б.И. Додонова). Изучение уровня мотивации персонала работой (методика Р. Хэсмана и Г. Олдхэма в интерпретации И.П. Пономарева). Возможности изучения состава мотиваторов и демотиваторов в организации (метод мотивационных карт А.И. Кочетковой, методика Б. Нельсона). Методики изучения степени удовлетворенности персонала отдельными характеристиками производственной среды в организации (факторная методика изучения социально-психологического климата в коллективе А.А. Русалиновой, экспресс-методика, методика полярных профилей и др.). |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Изучение степени адекватности оценки руководителями предприятия мотивационного профиля подчиненного персонала (методика М.А. Эггерта). |
|--|--|--|

### **6.2.2 Содержание практических занятий**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>           | <b>Содержание практического занятия</b>   |
|--------------|---|---|
| 1.           | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения  | Изложить основные положения теории мотивации  |
| 2.           | Мотивация как функция управления персоналом             | Привести пример, подтверждающий действие этих положений в практике управления людьми (конкретная ситуация).   |
| 3.           | Зарубежные и отечественные теории мотивации             | Раскрыть одну из теорий мотивации (на выбор)  |
| 4.           | Виды и формы организации стимулирования.                | Привести описание конкретной ситуации, ярко демонстрирующей неудачу или, напротив, весьма эффективное действие субъекта управления в осуществлении функции мотивации своих подопечных (задание «на вольную тему») |
| 5.           | Прямая мотивация: сущность и способы                    | Сущность, достоинства и недостатки прямой мотивации.  |
| 6.           | Проблемы теории и практики материального стимулирования | Сущность, достоинства и недостатки стимулирования.  |
| 7.           | Проблемы теории и практики морального стимулирования    | Проблема девальвации, обесценения моральных поощрений.  |
| 8.           | Методы изучения мотивационной сферы организации         | Основные методы изучения мотивационной сферы предприятия  |

### **6.2.3 Содержание самостоятельной работы**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>          | <b>Содержание самостоятельной работы</b>  |
|--------------|--|---|
| 1.           | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | Содержание понятия «мотив». Связь мотива с целью поведения. Классификация мотивов. Истинные, ошибочные, ложные и защитные мотивы. Связь мотивов с потребностями и ценностями. Возможности диагностики мотивов. Мотивация как совокупность мотивов поведения человека. Борьба мотивов. Короткая и длинная мотивация, устойчивая и неустойчивая мотивация. Понятие о полимотивационности человеческого поведения. Немотивированное поведение. Мотивы трудовой деятельности, классификация. Мотивационный профиль специалиста. |



|    |   |  |
|----|---|--|
| 2. | Мотивация как функция управления персоналом | Мотивация как процесс формирования менеджером такой совокупности мотивов подчиненного, которая обеспечивала бы достижение поставленной в управлении цели. Место мотивации среди функций управления, их взаимосвязь. Функции трудовой мотивации. Понятие об оперативной и долговременной управленческой мотивации. Долговременные последствия оперативной мотивации. Управленческие, психологические и социальные результаты мотивационного воздействия. Возможности оперативной мотивации. Механизмы стимулирования, принуждения и прямой мотивации. Достоинства и недостатки принуждения, стимулирования и прямой мотивации.  |
| 3. | Зарубежные и отечественные теории мотивации | Содержательные теории мотивации. Концепция "экономического человека" (Адама Смита, Эдуарда Шпрангера), "школа научного управления" Фредерика Тейлора, теория "человеческих отношений" Эльтона Мэйо, теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория FRG Клейтона Альдерфера, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, теория двух факторов Фредерика Герцберга, теория "Икс" и "Игрек" Дугласа МакГрегора, теории "Джей" и "Зет" Уильяма Оучи. Отечественные концепции мотивации. Диспозиционная модель поведения В.А. Ядова, информационная теория эмоций П.В. Симонова, теория ценностей Б.И. Додонова, типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова и др. Методы реализации решения и оценки результата. |
| 4. | Виды и формы организации стимулирования.    | Опережающая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования. Подкрепляющая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки. Условия применения подкрепляющего стимулирования. Понятие о социальном обмене. Прямой и опосредованный социальный обмен. Принципы прямообменных отношений. Свободный и вынужденный обмен. Промежуточные виды социального обмена. Тип обменных отношений и личность. Роль гарантированности как принципа обменных социальных отношений.   |
| 5. | Прямая мотивация: сущность и способы        | Сущность прямой мотивации: формирование мотивов деятельности, лежащих в самой деятельности. Психологические механизмы прямой мотивации. Рациональная прямая мотивация: критическое восприятие информации (убеждение, информирование, объяснение, намек). Требования к субъекту управления. Особенности восприятия речевой информации. Ошибки аргументации.   |

|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | <p>Прямая волевая мотивация, способы и приемы ее реализации. Механизм и условия внушающего воздействия. Техника внушающего воздействия. Роль авторитета. Вера, доверие, уверенность. Прямая эмоциональная мотивация, способы и приемы ее реализации. Эмоции и потребности. Симпатия и эмпатия. Харизматический лидер. Психологический механизм подражания. Демонстрирование примера. Понятие эмоционального интеллекта. Комплексные виды прямой оперативной мотивации. Достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации. Правила прямой мотивации. Мотивационная составляющая идеологии организации. Миссия, декларация ценностей, этический кодекс, Видение фирмы, стратегия развития, организационная культура как факторы прямой мотивации.</p>                     |
| 6. | Проблемы теории и практики материального стимулирования | <p>Понятие материальных потребностей. Классификация материальных благ. Специфика материально- стимулов: разовый характер действия, слабая делимость, необходимость тщательного их индивидуального подбора, приспособленность к подкрепляющей форме организации стимулирования. Потенциал материальных стимулов. Организационные формы материального стимулирования. Стимулирование по принципу "меню". Социальный пакет предприятия. Опыт использования материальных неденежных благ на российских и зарубежных предприятиях</p>   |
| 7. | Проблемы теории и практики морального стимулирования    | <p>Моральное стимулирование как информационный процесс. Проблемы «языка» информационного сообщения по поводу трудовых заслуг работников, единства критериев оценки, информированности работников. Стимулирующий механизм моральных поощрений. Особенности построения функции морального стимулирования. Систематизация моральных стимулов. Уровни стимулирующих инстанций. Престижность стимулов. Классификация моральных стимулов. Моральные стимулы общего действия, эталонные и соревновательные. Проблема девальвации, обесценения моральных поощрений, пути предупреждения. Нормативные коэффициенты применения. Моральные порицания, специфика действия. Опыт использования. Современное состояние и перспективы морального стимулирования труда в Российской Федерации.</p> |
| 8. | Методы изучения мотивационной сферы организации         | <p>Цели изучения мотивационной сферы организации. Методы изучения отдельных мотивационных характеристик персонала (тесты Дж. Роттера, уровня субъективного контроля, направленности личности В. Снекала и М. Кучеры, ориентации на успех или избегания неудач Т. Элерса и А.А. Реана,</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>потребности в достижении Ю.М. Орлова). Методики изучения мотивационного профиля личности и трудового коллектива (В.И. Герчикова, Ш. Ричи и П. Мартина, Б.И. Додонова). Изучение уровня мотивации персонала работой (методика Р. Хэкмана и Г. Олдхэма в интерпретации И.П. Пономарева). Возможности изучения состава мотиваторов и демотиваторов в организации (метод мотивационных карт А.И. Кочетковой, методика Б. Нельсона). Методики изучения степени удовлетворенности персонала отдельными характеристиками производственной среды в организации (факторная методика изучения социально-психологического климата в коллективе А.А. Русалиновой, экспресс-методика, методика полярных профилей и др.). Изучение степени адекватности оценки руководителями предприятия мотивационного профиля подчиненного персонала (методика М.А. Эггерта).</p> |
|--|--|---|

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

| № п/п | Контролируемые разделы (темы)                          | Наименование оценочного средства                      |
|-------|--|---|
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |
| 3.    | Зарубежные и отечественные теории мотивации            | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |
| 4.    | Виды и формы организации стимулирования.               | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |
| 5.    | Прямая мотивация: сущность и способы                   | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 6. | Проблемы теории и практики материального стимулирования | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |
| 7. | Проблемы теории и практики морального стимулирования    | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |
| 8. | Методы изучения мотивационной сферы организации         | Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. |

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Определение и характеристика мотивации как совокупности мотивов поведения человека и как функции управления.
2. Основные положения следующих теорий мотивации – «экономического человека», школы «научного управления» Ф. Тейлора и «человеческих отношений» Э. Мэйо.
3. Основные положения концепций потребностей А. Маслоу, К. Альдерфера и Д. МакКлелланда.
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
5. Теории «Х» и «Y» МакГрегора и "J" и «Z» У. Оучи.
6. Теория подкрепления Б. Скиннера.
7. Теория поля К. Левина
8. Теория ожиданий В. Врума.
9. Модель мотивации Портера и Лоулера.
10. Теория справедливости Дж. Адамса.

### **Типовые проблемно-аналитические задания**

#### *1. Проблемно-аналитическое задание:*

Цель семинарского занятия – Сравнительная характеристика различных моделей мотивации

Основные вопросы:

Провести сравнительный анализ различных моделей мотивации. Составить таблицу «плюсов» и «минусов» каждой модели. (Две на выбор).

1. Модель мотивации Портера и Лоулера
2. Модель выбора риска Дж. Аткинсона
3. Теория справедливости Дж. С. Адамса
4. Теория атрибуции
5. Целевой подход в управлении
6. Партисипативный подход.

#### *2. Проблемно-аналитическое задание:*

Применение на практике теорий мотивации.

Цель семинарского занятия – научиться применять на практике научные теории мотивации.

Основные вопросы:

1. Изложить основные положения теории мотивации. (Любой - на выбор)
2. Привести пример, подтверждающий действие этих положений в практике управления людьми (конкретная ситуация).

### *3. Проблемно-аналитическое задание:*

Методы мотивации в принятии управленческих решений.

Цель семинарского занятия – отработать методы мотивации для принятия управленческих решений.

Основные вопросы:

Составление модели мотивации для конкретной ситуации и ее публичная защита.

## **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Управленческий, психологический и социальный результаты мотивации.
2. Сущность, достоинства и недостатки прямой мотивации.
3. Сущность, достоинства и недостатки стимулирования.
4. Сущность, достоинства и недостатки принудительной мотивации.
5. Психологические механизмы прямой мотивации.
6. Прямая рациональная мотивация и способы ее реализации.
7. Прямая волевая мотивация и способы ее реализации.
8. Прямая эмоциональная мотивация и способы ее реализации.

*Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации
2. Стимулирование как процесс. Широкое и узкое понимание процесса стимулирования.
3. Роль единиц измерения результатов труда в процессе стимулирования.
4. Опережающая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования.
5. Подкрепляющая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки.

*Творческое задание (с элементами эссе)*

Напишите эссе по теме:

1. Современные тенденции развития форм и систем оплаты труда.
2. Основные методы изучения мотивационной сферы предприятия.
3. Социологические шкалы зарплаты.
4. Метод "пробного прогона".
5. Моральное стимулирование как информационный процесс.
6. Состав элементов стимулирующего механизма моральных поощрений.
7. Классификация моральных стимулов.
8. Проблема девальвации, обесценения моральных поощрений.
9. Возможности и практика стимулирования временем.
10. Соревнование как стимулирующая ситуация.

## **Типовые задания к интерактивным занятиям**

*Сравнительный анализ в форме диспута*

Цель семинарского занятия – провести анализ различных методов мотивации персонала.

Основные вопросы:

1. Опишите использование различных методов мотивации персонала.

2. На основе предложенных методов составьте мотивационную карту сотрудника.

*Подготовка и проведение деловой игры*

Составление мотивирующего плана руководителем и ожидания сотрудников

Основные вопросы:

Привести описание конкретной ситуации, ярко демонстрирующей неудачу или, напротив, весьма эффективное действие субъекта управления (менеджера, собственника предприятия) в осуществлении функции мотивации своих подопечных

**Типовые тесты**

**1. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда:**

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;**
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

**2. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?**

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;**
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

**3. Валентность согласно теории В. Врума - это:**

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижения результатов;
- г) мера ценности или приоритетности;**
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

**4. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?**

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.**

**5. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:**

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;**
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

**6. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:**

- а) Б. Ф. Скиннера;

- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;
- д) **Ф. Герцберга.**

**7. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:**

- а) **результативный труд ведет к удовлетворению работников;**
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

**8. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?**

- а) **физиологические;**
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

**9. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:**

- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
- д) **максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;**

**10. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:**

- а) две;
- б) **три;**
- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.

**11. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:**

- а) **интервьюирования;**
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

**12. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:**

- а) **мотив;**
- б) потребности;

- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

**13. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:**

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) *стимулы.*

**14. Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**

- а) различные методы стимулирования;
- б) *методы информирования;*
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

**15. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) *школа человеческих отношений;*
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

**16. Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:**

- а) единовластие (единоначалие);
- б) *разделение труда (специализация);*
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

**17. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:**

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) *система мотивации;*
- д) подбор кадров.

**18. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:**

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) *вознаграждать за достижение стандарта.*



**19. Согласно теории "X", руководитель должен:**

**а) принуждать подчиненных;**

б) угрожать подчиненным;

в) понять их и стимулировать работу;

г) уважать подчиненных;

д) выполнять работу за них.

**20. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?**

а) единоначалие;

б) скалярная цепь;

в) порядок;

**г) вознаграждение персонала;**

д) полномочия и ответственность.

**Ключи к тестовым заданиям:**

1 – в; 2 – б; 3 – г; 4 – д; 5 – б; 6 – д; 7 – а; 8 – а; 9 – д; 10 – б;

11 – а; 12 – а; 13 – д; 14 – б; 15 – в; 16 – б; 17 – г; 18 – д; 19 – а; 20 – г.

### **Типовые вопросы к контрольным работам**

1. Теория "экономического человека".
2. Теория мотивации Фредерика Тейлора.
3. Мотивационная концепция теории «человеческих отношений» Эльтона Мэйо.
4. Теория потребностей Абрахама Маслоу.
5. Теория потребностей Клейтона Альдерфера.
6. Теория потребностей Дэвида МакКлелланда.
7. Теория двух факторов Фредерика Герцберга.
8. Теории «X» и «Y» Дугласа МакГрегора.
9. Теории "J" и "Z" Уильяма Оучи.
10. Теория подкрепления Бэрреса Фредерика Скиннера.

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);

2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования.

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация):**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям.

Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1. Основная учебная литература*

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-4497-1176-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108237.html>
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01605-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие по изучению дисциплины для бакалавров направления: 38.03.02 Менеджмент / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : АГРУС, 2019. — 80 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109363.html>
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко,

Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92969.html>

### *8.2 Дополнительная учебная литература:*

1. Дроздова, И. В. Разработка управленческих решений : практикум / И. В. Дроздова, А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 92 с. — ISBN 978-5-9227-0745-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>
2. Докашенко, Л. В. Выполнение кейсов по тематике «Мотивация трудовой деятельности» : методические указания / Л. В. Докашенко. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 50 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/33623.html>

### *8.3. Периодические издания*

1. Вестник Российского нового университета. Серия Проблемы социально-гуманитарных и психологических наук <http://www.iprbookshop.ru/21398.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
3. Федеральный образовательный портал «Экономика.Социология. Менеджмент». <http://ecsocman.hse.ru/>

### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.



Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

#### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;

- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Теория мотивации»**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Направление подготовки</b>      | Государственное и муниципальное<br>управление |
| <i>Код</i>                         | 38.03.04                                      |
| <b>Направленность (профиль)</b>    | Управление крупными городами                  |
| <b>Квалификация<br/>выпускника</b> | бакалавр                                      |

Москва  
2023

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций | Категория компетенций        | Код   |
|--------------------|------------------------------|-------|
| Универсальные      | Командная работа и лидерство | УК-3  |
| Профессиональные   | -                            | ПК-19 |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| Код компетенции | Формулировка компетенции  | Индикаторы достижения компетенции   |
|-----------------|---|---|
| УК-3            | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде   | <p>УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия.</p> <p>УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия</p> <p>УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах</p> <p>УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде</p> <p>УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды.</p> |
| ПК-19           | Способен владеть нормами профессиональной этики, основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения | <p>ПК-19.1 Владеет нормами профессиональной этики</p> <p>ПК-19.2 Использует в профессиональной деятельности основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы</p> <p>ПК-19.3 Использует базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности</p>   |

**3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

**3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

| Дескрипторы | Знать | Уметь | Владеть |
|-------------|-------|-------|---------|
|-------------|-------|-------|---------|

|                        |  |   |   |
|------------------------|--|---|---|
| <b>по дисциплине</b>   |  |   |   |
| <b>Код компетенции</b> | <b>УК-3</b>  |   |   |
|                        | - основные закономерности межличностного взаимодействия  | - предвидеть и предупреждать конфликты в процессе социального взаимодействия;<br>- понимать основные принципы распределения и разграничения ролей в команде   | - техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах;<br>- навыками исполнения различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды |
| <b>Код компетенции</b> | <b>ПК-19</b>   |   |   |
|                        | - законодательство, в том числе определенные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы, связанные со служебной этикой;<br>- нормы профессиональной этики, Типовой Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих;<br>- основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы;<br>- базовые технологии формирования общественного мнения | - обеспечивать приоритет прав и свобод человека при принятии и исполнении управленческих решений;<br>- применять на практике базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности | - нормами профессиональной этики;<br>- навыками соблюдения норм законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности;<br>- навыками формирования позитивного имиджа государственной и муниципальной службы     |

### 3.2 Критерии оценки результатов обучения

| <b>Шкала оценивания</b> | <b>Индикаторы достижения</b> | <b>Показатели оценивания результатов обучения</b>   |
|-------------------------|------------------------------|---|
| <b>ОТЛИЧНО</b>          | Знает:                       | - студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, |

|                   |          |  |
|-------------------|----------|--|
|                   |          | - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.  |
|                   | Умеет:   | - студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.   |
|                   | Владеет: | - студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал навыки<br>- выделения главного,<br>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- изложения мыслей в логической последовательности,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.        |
| ХОРОШО            | Знает:   | - студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,<br>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.  |
|                   | Умеет:   | - студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.  |
|                   | Владеет: | - студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности.<br>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО | Знает:   | - студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;<br>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;<br>- слабо аргументирует научные положения;<br>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;   |

|                           |          |  |
|---------------------------|----------|--|
|                           |          | - частично владеет системой понятий.   |
|                           | Умеет:   | - студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.  |
|                           | Владеет: | - студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал недостаточность навыков<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности.<br>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| Компетенция не достигнута |          |  |
| НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО       | Знает:   | - студент не усвоил значительной части материала;<br>- не может аргументировать научные положения;<br>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;<br>- не владеет системой понятий.  |
|                           | Умеет:   | студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.   |
|                           | Владеет: | не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.   |

#### 4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы

##### Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

##### Тесты

- В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
  - до начала профессиональной деятельности;
  - после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
  - во время адаптации в коллективе;
  - после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
  - после признания важности труда.
- В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
  - стремиться к проявлению самостоятельности;
  - обладает творческим мышлением;
  - проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
  - не любит работать и старается избежать ответственности;
  - ответы а) и б).
- В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
  - самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;

- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
  - г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
  - д) человека мотивируют потребности высших уровней.
4. В чем заключается цель стимулирования персонала?
- а) побудить человека избегать конфликтов;
  - б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
  - в) побудить человека не превышать своих полномочий;
  - г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
  - д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.
5. В чем суть классической теории мотивации?
- а) деньги – единственный мотивационный фактор;
  - б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
  - в) поведение человека определяется его ожиданиями;
  - г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.
6. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
- а) у недавно нанятых на работу сотрудников
  - б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
  - в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
  - г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
  - д) не зависит от стажа работы в организации.
7. Для увеличения эффективности труда необходимо:
- а) четко формулировать цель работы;
  - б) давать общее представление о необходимых результатах;
  - в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
  - г) своевременно стимулировать работников;
  - д) все вместе.
8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:
- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
  - б) высказать свою оценку сотруднику публично;
  - в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
  - г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
  - д) возможны варианты а) и б).
9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:
- а) за достижение плановых показателей;
  - б) за перевыполнение плана;
  - в) за выдающиеся заслуги;
  - г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
  - д) ответы а) и в).
10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
  - б) временному увеличению эффективности его работы;
  - в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
  - г) временному уменьшению эффективности его работы;
  - д) снижению мотивации работника.
11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:
- а) в уважении;



- б) в самореализации;
  - в) в безопасности;
  - г) в стремлении к власти;
  - д) в стремлении к независимости.
12. К добровольным социальным льготам относятся
- а) обязательное медицинское страхование;
  - б) оплата больничных листов;
  - в) обязательное пенсионное страхование;
  - г) оплата питания;
  - д) все перечисленные льготы являются добровольными.
13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг?
- а) содержательной;
  - б) процессуальной;
  - в) классической;
  - г) количественной;
  - д) административной.
14. К процессуальным теориям мотивации относится:
- а) теория двух факторов Герцберга;
  - б) теория ожиданий;
  - в) теория ERG Альдерфера;
  - г) теория А.Маслоу;
  - д) теория А.Файоля.
15. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?
- а) теория ожиданий;
  - б) теория справедливости;
  - в) теория X, Y;
  - г) пирамида Врума;
  - д) содержательная теория.
16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?
- а) в самовыражении, самоопределении;
  - б) в общественном признании;
  - в) в безопасности;
  - г) физиологические;
  - д) социальные.
17. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?
- а) теория х;
  - б) теория у;
  - в) теория z;
  - г) пирамида потребностей;
  - д) теория ожидания.
18. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?
- а) теория ожидания;
  - б) модель Портера-Лоулера;
  - в) теория справедливости Адамса;
  - г) теория ERG Альдерфера;
  - д) теория А.Маслоу.
19. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?
- а) в самовыражении, самоопределении;
  - б) в общественном признании;

- в) в безопасности;
- г) физиологические;
- д) социальные.

20. Какие основные формы стимулов выделяют?

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки.

21. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1 - действовать лучше работников-конкурентов;
  - 2 - желание не отличаться от других работников;
  - 3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
  - 4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;
  - 5 - отсутствует стремление выразить и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.
- а) 1, 3, 4, 5;
  - б) 2, 3, 4, 5;
  - в) 1, 3, 4;
  - г) 3, 4, 5;
  - д) 2, 4, 5.

22. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;
- г) стаж работы;
- д) условия труда.

23. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Фредерик Херцберг;
- в) Ф.Тейлор;
- г) Д.Макгрегор;
- д) В.Врум.

24. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

- а) К.Мадсен;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Герцберг;
- г) К.Альфред;
- д) В.Врум.

25. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;

- д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.
26. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?
- а) классические, прогрессивные;
  - б) социальные, экономические;
  - в) содержательные, процессуальные;
  - г) теоретические, эмпирические;
  - д) научные, практические.
27. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа
- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
  - б) требующая от сотрудника значительных усилий;
  - в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
  - г) не оплачиваемая в полном объеме;
  - д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.
28. Основными формами оплаты труда являются:
- а) повременная и сдельная;
  - б) заработная плата и прибыль;
  - в) тарификация и индексация;
  - г) фиксированная и плавающая;
  - д) окладная и тарифная.
29. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:
- а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
  - б) ориентация работников на достижения;
  - в) благоприятные отношения с руководителем;
  - г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
  - д) удовлетворение физиологических потребностей.
30. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:
- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
  - б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;
  - в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
  - г) укрепляет чувство справедливости у работников;
  - д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации.
31. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:
- а) моральным и материальным поощрением;
  - б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
  - в) убеждением и участием;
  - г) администрированием и приказами;
  - д) манипулированием и просьбами.
32. Под обогащением труда обычно понимают:
- а) увеличение размера вознаграждения;
  - б) увеличение количества выполняемых функций;
  - в) возможности карьерного роста;
  - г) автоматизация труда;
  - д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.
33. Под термином "мотивация" понимают:
- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
  - б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
  - в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
  - г) реакция человека на любые психологические воздействия;
  - д) смысл трудовой деятельности.
34. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:
- а) текучести кадров;

- б) преданности организации;
  - в) процесса отторжения работы;
  - г) жизнь во благо других людей;
  - д) быстрого роста профессионализма.
35. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:
- а) увеличению эффективности его труда;
  - б) уменьшению эффективности его труда;
  - в) увеличению потребности в обучении;
  - г) снижению степени конфликтности личности;
  - д) росту преданности организации.
36. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности
- а) увеличивает преданность организации;
  - б) уменьшает преданность организации;
  - в) не влияет на преданность организации;
  - г) снижает степень конфликтности личности;
  - д) увеличивает эффективность труда.
37. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно
- а) проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
  - б) честно объяснить причины принимаемых мер;
  - в) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
  - г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
  - д) подчиненным ничего объяснять не следует.
38. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей А.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:
- а) бихевиористов;
  - б) школы человеческих отношений;
  - в) классической школы управления;
  - г) школы научного управления;
  - д) административной школы.
39. Процессуальные теории мотивации изучают
- а) содержание потребностей и мотивов человека;
  - б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
  - в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
  - г) основные способы принуждения к труду;
  - д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.
40. Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:
- а) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
  - б) усиления контроля и дисциплинарных мер;
  - в) замены части менеджеров среднего звена;
  - г) повышения привлекательности работы;
  - д) улучшения условий труда.
41. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:
- а) принести в работу радость;
  - б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;
  - в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
  - г) все вместе;
  - д) все неверно.

42. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)

- 1 – автономность;
- 2 – повторяемость;
- 3 - разнообразие требуемых навыков;
- 4 - простота требуемых знаний;
- 5 – монотонность работы;
- 6 – конвейерная зависимость

- а) 1, 2, 3;
- б) 1, 3, 4;
- в) 1, 3, 5;
- г) 1, 5, 6;
- д) 3, 4, 6.

43. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;
- г) потребности;
- д) цели.

44. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;
- д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

45. Сила мотива определяется:

- а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;
- б) направленностью потребности;
- в) степенью уверенности в собственных силах;
- г) характером человека;
- д) степенью изменчивости потребностей.

46. Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) представлении о справедливости вознаграждения;
- б) анализе процесса выполнения работы;
- в) концепции потребностей работника;
- г) идее об удовлетворенности трудом;
- д) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

47. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.

- а) уменьшают удовлетворенность работой;
- б) увеличивают неудовлетворенность работой;
- в) не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
- г) мотивируют работника;
- д) позволяют работнику удовлетворить потребность в уважении.

48. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- а) содержательными;
- б) процессуальными;
- в) системными;
- г) организационными;
- д) описательными.

49. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:

- а) теория «Х»;

- б) теория «Y»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;
- д) теория справедливости

50. Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского?

- а) материальное поощрение за хорошо сделанную работу;
- б) приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-либо;
- в) остроконечная палка, которой подгоняют животных;
- г) принуждение;
- д) манипулирование.

51. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

- а) возможностям организации;
- б) ценности сотрудника;
- в) ожиданиям сотрудника;
- г) среднеотраслевому уровню;
- д) вознаграждению за предыдущую работу.

52. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения:

- а) внешним и внутренним;
- б) материальным и нематериальным;
- в) прямым и косвенным.

53. Схема мотивационного процесса включает ... стадий:

- а) пять;
- б) шесть;
- в) семь.

54. Условно потребности можно разделить на:

- а) первичные, вторичные;
- б) физиологические, психологические, социальные;
- в) нет правильного ответа.

55. Третья стадия мотивационного процесса – это:

- а) поиск путей устранения потребностей;
- б) получение вознаграждения за осуществление действия;
- в) определение целей (направления) действия.

56. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:

- а) фирмы;
- б) населения;
- в) побуждающие людей к действию.

57. В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это:

- а) потребности в безопасности;
- б) потребность в самоактуализации;
- в) потребность в признании.

58. Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:

- а) потребности в безопасности;
- б) потребность в самореализации;

в) потребность в любви и принадлежности.

59. Двухфакторную теорию мотивации разработал:

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберг;
- в) В. Врум.

60. Модель Портера-Лоулера относится к:

- а) процессуальным теориям мотивации;
- б) классическим теориям мотивации;
- в) двухфакторным теориям мотивации.

61. Имеется ... основные процессуальные теории мотивации:

- а) две;
- б) три;
- в) четыре.

62. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

63. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

64. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

65. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

66. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;

д) достижения стратегических целей предприятия.

67. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

68. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

69. Человеческий капитал — это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

70. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

71. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

72. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

73. Профессиограмма — это:



- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

74. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

75. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновении вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

76. Конфликтная ситуация — это:

- а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

77. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

78. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

79. Стил ь поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

80. Коллегиальность в управлении — это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

81. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

82. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

83. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

84. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

85. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;

- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

86. Валентность согласно теории В. Врума — это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результата;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

87. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

88. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

89. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

90. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

91. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

92. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
- д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

93. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:

- а) две;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.

94. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

95. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?

- а) «стиль поддержки»;
- б) «инструментальный» стиль;
- в) стиль ориентированный «на достижение»;
- г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль «предлагать».

96. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

- а) стиль «давать указания»;
- б) «продавать указания»;
- в) «информировать».
- г) «участвовать»;
- д) «делегировать»;

97. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

98. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

- а) «страх перед бедностью»;

- б) «Команда»(групповое управление) ;
- в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
- г) «Власть – подчинение – задача»;
- д) «Посредине пути»;

99. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

100. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

### Ответы на тест

|          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
| а        | г        | б        | б        | а        | а        | а        | г        | б        | б         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> | <b>17</b> | <b>18</b> | <b>19</b> | <b>20</b> |
| в         | г         | а         | б         | а         | г         | в         | а         | г         | б         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>21</b> | <b>22</b> | <b>23</b> | <b>24</b> | <b>25</b> | <b>26</b> | <b>27</b> | <b>28</b> | <b>29</b> | <b>30</b> |
| в         | г         | г         | в         | а         | в         | в         | а         | д         | б         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>31</b> | <b>32</b> | <b>33</b> | <b>34</b> | <b>35</b> | <b>36</b> | <b>37</b> | <b>38</b> | <b>39</b> | <b>40</b> |
| а         | в         | б         | в         | б         | б         | б         | г         | а         | б         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>41</b> | <b>42</b> | <b>43</b> | <b>44</b> | <b>45</b> | <b>46</b> | <b>47</b> | <b>48</b> | <b>49</b> | <b>50</b> |
| б         | б         | в         | г         | а         | в         | б         | б         | а         | в         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>51</b> | <b>52</b> | <b>53</b> | <b>54</b> | <b>55</b> | <b>56</b> | <b>57</b> | <b>58</b> | <b>59</b> | <b>60</b> |
| в         | а         | б         | б         | в         | в         | в         | б         | б         | а         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>61</b> | <b>62</b> | <b>63</b> | <b>64</b> | <b>65</b> | <b>66</b> | <b>67</b> | <b>68</b> | <b>69</b> | <b>70</b> |
| б         | г         | г         | д         | б         | а         | д         | в         | а         | а         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>71</b> | <b>72</b> | <b>73</b> | <b>74</b> | <b>75</b> | <b>76</b> | <b>77</b> | <b>78</b> | <b>79</b> | <b>80</b> |
| а         | б         | в         | д         | в         | д         | в         | д         | в         | г         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>81</b> | <b>82</b> | <b>83</b> | <b>84</b> | <b>85</b> | <b>86</b> | <b>87</b> | <b>88</b> | <b>89</b> | <b>90</b> |
| д         | б         | а         | в         | б         | г         | д         | б         | д         | а         |

|           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <b>91</b> | <b>92</b> | <b>93</b> | <b>94</b> | <b>95</b> | <b>96</b> | <b>97</b> | <b>98</b> | <b>99</b> | <b>100</b> |
| а         | д         | б         | д         | д         | в         | в         | б         | б         | а          |

### **Примерный список вопросов к зачету с оценкой**

1. Определение и характеристика мотивации как совокупности мотивов поведения человека и как функции управления.
2. Основные положения следующих теорий мотивации – «экономического человека», школы «научного управления» Ф. Тейлора и «человеческих отношений» Э. Мэйо.
3. Основные положения концепций потребностей А. Маслоу, К. Альдерфера и Д. МакКлелланда.
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
5. Теории «Х» и «У» МакГрегора и "J" и «Z» У. Оучи.
6. Теория подкрепления Б. Скиннера.
7. Теория поля К. Левина
8. Теория ожиданий В. Врума.
9. Модель мотивации Портера и Лоулера.
10. Теория справедливости Дж. Адамса.
11. Теория атрибуции.
12. Партисипативный подход в управлении.
13. Целевой подход в управлении.
14. Информационная теория эмоций П.В. Симонова.
15. Теория ценностей Б.И. Додонова.
16. Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова.
17. Классификация методов мотивации.
18. Понятие об оперативной и долговременной управленческой мотивации.
19. Управленческий, психологический и социальный результаты мотивации.
20. Сущность, достоинства и недостатки прямой мотивации.
21. Сущность, достоинства и недостатки стимулирования.

22. Сущность, достоинства и недостатки принудительной мотивации.
23. Психологические механизмы прямой мотивации.
24. Прямая рациональная мотивация и способы ее реализации.
25. Прямая волевая мотивация и способы ее реализации.
26. Прямая эмоциональная мотивация и способы ее реализации.
27. Достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации.
28. Сущность принудительной мотивации. Классификация форм и видов принуждения.
29. Достоинства и недостатки принудительной мотивации.
30. Характеристика стимулирования как процесса. Широкое и узкое понимание процесса стимулирования.
31. Понятие и состав нормативной базы стимулирования.
32. Роль единиц измерения результатов труда в процессе стимулирования.
33. Роль эталона сравнения в оценке результатов труда.
34. Функции стимулирования. Классификация и формы представления.
35. Опережающая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования.
36. Подкрепляющая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки.
37. Виды и принципы социального обмена.
38. Проблемы, достоинства и недостатки материального денежного стимулирования.
39. Проблемы, достоинства и недостатки материального неденежного стимулирования.
40. Современные тенденции развития форм и систем оплаты труда.
41. Системы участия в прибылях Скэнлона и Раккера.
42. Система участия в прибылях Импрошейр.
43. Социологические шкалы зарплаты.
44. Метод "пробного прогона".
45. Моральное стимулирование как информационный процесс.
46. Состав элементов стимулирующего механизма моральных поощрений.
47. Классификация моральных стимулов.
48. Проблема девальвации, обесценения моральных поощрений.
49. Возможности и практика стимулирования временем.
50. Соревнование как стимулирующая ситуация. Стимулирующая сила соревнования.

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач (продвинутой и повышенной уровень формирования компетенции):

### **Проблемно-аналитические задания**

1. *Проблемно-аналитическое задание:*

Цель семинарского занятия – Сравнительная характеристика различных моделей мотивации

Основные вопросы:

Провести сравнительный анализ различных моделей мотивации. Составить таблицу «плюсов» и «минусов» каждой модели. (Две на выбор).

1. Модель мотивации Портера и Лоулера
2. Модель выбора риска Дж. Аткинсона
3. Теория справедливости Дж. С. Адамса
4. Теория атрибуции
5. Целевой подход в управлении
6. Партиципативный подход.

*2. Проблемно-аналитическое задание:*

Применение на практике теорий мотивации.

Цель семинарского занятия – научиться применять на практике научные теории мотивации.

Основные вопросы:

1. Изложить основные положения теории мотивации. (Любой - на выбор)
2. Привести пример, подтверждающий действие этих положений в практике управления людьми (конкретная ситуация).

*3. Проблемно-аналитическое задание:*

Методы МОТИВАЦИИ в принятии управленческих решений.

Цель семинарского занятия – отработать методы МОТИВАЦИИ для принятия управленческих решений.

Основные вопросы:

Составление модели мотивации для конкретной ситуации и ее публичная защита.

*4. Проблемно-аналитическое задание:*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации
2. Стимулирование как процесс. Широкое и узкое понимание процесса стимулирования.
3. Роль единиц измерения результатов труда в процессе стимулирования.
4. Опережающая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования.
5. Подкрепляющая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки.

*5. Проблемно-аналитическое задание:*

Студенты осуществляют самотестирование по методике выявления уровня удовлетворения потребностей (по группам А. Маслоу), обрабатывают его, анализируют и делают прогноз особенностей мотивации трудового поведения друг друга в парах.



### *1. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

#### *Сравнительный анализ в форме диспута*

Цель семинарского занятия – провести анализ различных методов мотивации персонала.

Основные вопросы:

1. Опишите использование различных методов мотивации персонала.
2. На основе предложенных методов составьте мотивационную карту сотрудника.

### *2. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

#### *Подготовка и проведение деловой игры*

Составление мотивирующего плана руководителем и ожидания сотрудников

Основные вопросы:

Привести описание конкретной ситуации, ярко демонстрирующей неудачу или, напротив, весьма эффективное действие субъекта управления (менеджера, собственника предприятия) в осуществлении функции мотивации своих подопечных.

### *3. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

Индивидуальное решение студентами конкретной задачи выбора средств мотивации персонала учреждения на выполнение работ по благоустройству помещений за пределами рабочего времени и последующее обсуждение возникающих проблем и способов их разрешения.

### *4. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

На практическом занятии осуществляется тестирование студентов по методике изучения локуса контроля (методики Дж. Роттера или, УСК) и тесту Б.И. Додонова. Обработка материалов и интерпретация собственных данных. Перекрестное определение индивидуальной стратегии трудовой мотивации тестируемых в парах.

### *5. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

На занятии студенты, получив перечень утверждений и работая в парах, находят в них ошибки аргументации и приводят примеры из публичных выступлений. Во второй половине занятия студенты прослушивают предлагаемые преподавателем звуковые сюжеты с целью диагностики состава средств воздействия оратора на аудиторию (волевые, эмоциональные и рациональные механизмы).

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.