


|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

**Рабочая программа дисциплины (модуля) «Мотивационный менеджмент», включая оценочные материалы**

**1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)**

**1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций | Категория компетенций | Коды и содержание компетенций   |
|--------------------|-----------------------|---|
| Профессиональные   | -                     | ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации. |

**1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

| Код компетенции | Код индикатора компетенции | Содержание индикатора компетенции                                   |
|-----------------|----------------------------|---|
| ПК-2            | ПК-2.3                     | Формирует и реализует систему мотивации и стимулирования персонала. |

**1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)**

**Цель изучения дисциплины (модуля)** – сформировать у студентов представления о системах мотивации и стимулирования персонала организации..

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен


**знать:**

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- сущность основных теорий мотивации, содержательных теорий мотивации, процессуальных теорий мотивации; типы, виды и формы мотивации труда;
- технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
- классификация форм и средств вознаграждения.
- организационные и социальные формы мотивации.
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации и стимулирования;
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- основные концепции взаимодействия людей в организации;
- способы стимулирования труда персонала;

**уметь:**

- использовать теории мотивации на практике;
- исследовать формы и средств вознаграждения.
- применять организационные и социальные формы мотивации
- анализировать, методы стимулирования персонала разных структурных подразделений;
- использовать технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
- использовать различные методы для проведения прикладных исследований мотивации и стимулирования;
- использовать основные концепции взаимодействия людей в организации;

**владеть:**

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

- методами реализации мотивирования, управления социальными процессами в организации, диагностики состояния трудовой мотивации, оценки результатов труда;
- навыками разработки систем мотивации труда, оценки результативности мотивации;
- ориентироваться в теориях мотивации;
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- методами реализации основных управленческих функций и их мотивирования;
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- навыками по формированию организационной культуры;
- навыками определения путей развития организационной культуры;
- навыками исследования форм и средств вознаграждения.
- способами стимулирования труда персонала.

## 2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

### 2.1. Объем дисциплины (модуля)

| <i>Виды учебной работы</i>                       | <i>Формы обучения</i> |                     |                |
|--|-----------------------|---------------------|----------------|
|  | <i>Очная</i>          | <i>Очно-заочная</i> | <i>Заочная</i> |
| <b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы | 2/72                  |                     |                |
| <b>Контактная работа:</b>                        | 32                    | 32                  | 8              |
| Занятия лекционного типа                         | 16                    | 16                  | 4              |
| Занятия семинарского типа                        | 16                    | 16                  | 4              |
| <b>Консультации</b>                              | 0                     | 0                   | 0              |
| <b>Промежуточная аттестация:</b> зачет           | 9                     | 9                   | 4              |
| <b>Самостоятельная работа (СР)</b>               | 31                    | 31                  | 60             |


### 2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

#### *Очная форма обучения*

| № п/п | Наименование тем (разделов)                            | Виды учебной работы (в часах) |      |                           |   |    |      | СР |
|-------|--|-------------------------------|------|---------------------------|---|----|------|----|
|       |  | Контактная работа             |      |                           |   |    |      |    |
|       |  | Занятия лекционного типа      |      | Занятия семинарского типа |   |    |      |    |
|       |  | Л                             | Иные | ПЗ                        | С | ЛР | Иные |    |
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 11 |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | 6                             | 0    | 0                         | 6 | 0  | 0    | 11 |
| 3.    | Стимулирование труда                                   | 6                             | 0    | 0                         | 6 | 0  | 0    | 12 |

#### *Очно-заочная форма обучения*

| № п/п | Наименование тем (разделов)                            | Виды учебной работы (в часах) |      |                           |   |    |      | СР |
|-------|--|-------------------------------|------|---------------------------|---|----|------|----|
|       |  | Контактная работа             |      |                           |   |    |      |    |
|       |  | Занятия лекционного типа      |      | Занятия семинарского типа |   |    |      |    |
|       |  | Л                             | Иные | ПЗ                        | С | ЛР | Иные |    |
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | 4                             | 0    | 0                         | 4 | 0  | 0    | 11 |

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2. | Мотивация как функция управления персоналом | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 11 |
| 3. | Стимулирование труда                        | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 12 |

**Заочная форма обучения**

| № п/п | Наименование тем (разделов)                            | Виды учебной работы (в часах) |      |                           |   |    |      | СР |
|-------|--|-------------------------------|------|---------------------------|---|----|------|----|
|       |  | Контактная работа             |      |                           |   |    |      |    |
|       |  | Занятия лекционного типа      |      | Занятия семинарского типа |   |    |      |    |
|       |  | Л                             | Иные | ПЗ                        | С | ЛР | Иные |    |
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | 2                             | 0    | 0                         | 0 | 0  | 0    | 20 |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | 2                             | 0    | 0                         | 2 | 0  | 0    | 20 |
| 3.    | Стимулирование труда                                   | 0                             | 0    | 0                         | 2 | 0  | 0    | 20 |

**Примечания:**

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

**2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ**

**Содержание лекционного курса**

| № п/п | Наименование тем (разделов)                            | Содержание лекционного курса  |
|-------|--|---|
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | <p>Психологические механизмы прямой мотивации. Особенности восприятия речевой информации. Управление и логика. Ошибки аргументации.</p> <p>Механизм и условия внушающего воздействия. Техника внушающего воздействия. Роль авторитета.</p> <p>Прямая эмоциональная мотивация, способы и приемы ее реализации. Психологическое заражение, условия его осуществления, выразительные средства. Харизматический лидер. Психологический механизм подражания. Демонстрирование примера. Понятие эмоционального интеллекта.</p>  |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | <p>Мотивация труда. Теории мотивации труда: содержательные и процессуальные. Понятия: группа, групповое поведение. Механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Трудовая этика. Морально-психологическая атмосфера и производительность труда. Стимулирование труда. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Классификация форм и средств вознаграждения. Организационные и социальные формы мотивации. Сущность и проявления принуждения в общественной и частной жизни, в сфере трудовой деятельности. Долговременные последствия принуждения.</p> |



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ПГ 01.1.160-02/21


|    |                      |  |
|----|----------------------|--|
| 3. | Стимулирование труда | Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения. Оплата труда в России. Зарубежный опыт оплаты труда. Формы и системы организации заработной платы. Районное регулирование заработной платы в РФ. Учет трудового вклада. Порядок разработки перечня социальных льгот и компенсационной политики с целью формирования структуры «социального пакета». Объективные и субъективные средства мотивации, особенности их соотношения. Направления, методы и порядок применения в управлении персоналом мер морального и организационного стимулирования и стимулирования персонала свободным временем. Варианты применения модели «Мотивация-Стимул». Этапы процесса стимулирования. Условия эффективности системы стимулирования. Процедура разработки Положения о стимулировании персонала. Методические подходы к анализу стратегии управления персоналом в целях описания стратегия в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Роль информированности работников о нормативной базе и основных моментах процедуры стимулирования. |
|----|----------------------|--|

**Содержание занятий семинарского типа**

| № п/п | Наименование тем (разделов)                            | Тип | Содержание занятий семинарского типа   |
|-------|--|-----|--|
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | С   | Техника внушающего воздействия. Роль авторитета. Прямая эмоциональная мотивация, способы и приемы ее реализации. Психологическое заражение, условия его осуществления, выразительные средства. Харизматический лидер. Психологический механизм подражания. Демонстрирование примера. Понятие эмоционального интеллекта.  |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | С   | Морально-психологическая атмосфера и производительность труда. Стимулирование труда. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Классификация форм и средств вознаграждения. Организационные и социальные формы мотивации. Сущность и проявления принуждения в общественной и частной жизни, в сфере трудовой деятельности. |
| 3.    | Стимулирование труда                                   | С   | Опережающее стимулирование как процесс. Операции процесса стимулирования - разработка нормативной базы, измерение результатов труда, оценка деятельности, расчет и вручение стимулов, информирование работников о нормативной базе. Нормативная база стимулирования, роль ее отдельных элементов - единиц измерения результатов труда, эталонов труда, эталонов оценки, функции стимулирования. Виды и способы изображения функций стимулирования.           |

**Содержание самостоятельной работы**

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|-------|-----------------------------|-----------------------------------|
|-------|-----------------------------|-----------------------------------|

|   |  |
|---|--|
|  | <p align="center"><b>Частное образовательное учреждение высшего образования<br/>«Академия управления и производства»</b></p> |
|   | <p>СМК-ПГ 01.1.160-02/21</p>   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 1. | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | Мотивационная составляющая идеологии организации. Миссия, декларация ценностей, этический кодекс, Видение фирмы, стратегия развития, организационная культура как факторы прямой мотивации.       |
| 2. | Мотивация как функция управления персоналом            | Долговременные последствия принуждения. Проблема соотношения позитивной и негативной мотивации. Принуждение в истории трудовой деятельности человечества. Правила и сферы применения принуждения. |
| 3. | Стимулирование труда                                   | Виды и способы изображения функций стимулирования. Роль информированности работников о нормативной базе и основных моментах процедуры стимулирования.   |

### 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

#### 3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

| № п/п | Контролируемые темы (разделы)                          | Наименование оценочного средства       |
|-------|--|--|
| 1.    | Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | Устный ответ. Кейс-измерители. Реферат |
| 2.    | Мотивация как функция управления персоналом            | Устный ответ. Кейс-измерители. Реферат |
| 3.    | Стимулирование труда                                   | Устный ответ. Кейс-измерители. Реферат |

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

##### Типовые вопросы для устного ответа

| Тема (раздел)  | Типовые вопросы для устного ответа   |
|--|--|
| Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения | Корпоративная мотивация<br>Мотивационная сторона бизнеса<br>Система корпоративного финансового и мотивационного управления<br>Организационная структура корпоративного финансового и мотивационного управления<br>Теоретические основы корпоративных финансов и мотивации<br>Методы саморазвития, самореализации, использования творческого потенциала |
| Мотивация как функция управления персоналом            | Управление мотивацией<br>Состав и структура мотивации персонала<br>Принятие управленческих решений в области внеоборотных активов<br>Этапы реализации инвестиционного проекта и инвестиционная стратегия предприятия<br>Механизм принятия решений для мотивирования персонала.<br>Зарубежные теории мотивации  |
| Стимулирование труда                                   | Опережающее стимулирование как процесс.<br>Операции процесса стимулирования.<br>Нормативная база стимулирования, роль ее отдельных элементов.<br>Виды и способы изображения функций стимулирования.  |

##### Типовые кейс-измерители

###### Ситуация 1.

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное



направление деятельности компании – услуги. 9 Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы нематериальной мотивации.

Задание:

1. Предложите принципы формирования нематериальной системы мотивации для сотрудников компании. 2. Предложить структуру пакета нематериальной мотивации. 3. Какие шаги Вы будете предпринимать? 4. Какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы? 5. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Ситуация 2.

Менеджер по продажам одной фирмы И. Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели: 1. взять автомобиль в лизинг; 2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль; 3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Задание:

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность. 2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Задание 3

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере 40% от оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранении товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премии, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Задание:

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации? 2. Какую систему вознаграждения Вы предложили бы для «Ники»? 3. Как бы Вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

Практическое задание. 10 Разработайте положения, регулирующие механизм оплаты труда в организации.

Задание 4.

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую





задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт. Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Вопросы:

1. Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? 2. Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задание 5. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников? Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: "Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Вопросы:

1. Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? 2. Какой фактор был для нее мотивирующим?

Задание 6

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась, выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с 11 предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Вопросы:



1. Какую основную ошибку допуск ал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? 2. Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Задание 7.

Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Вопросы:

1. Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Задание 8.

После посещения немецкой фабрики руководство российской компании приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цеху вспыхнул настоящий бунт. Рабочие открывали конверты и сравнивали свою заработную плату. Поскольку некоторым молодым рабочим, только что пришедшим в компанию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в компании давно, посчитали, что нарушен принцип справедливости, и стали угрожать увольнением.

Вопросы:

1. Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство по выдаче рабочим заработной платы в конвертах? 2. Каким образом необходимо было объяснить рабочим введение новой формы оплаты их труда? 3. Почему возник бунт и что бы вы могли предпринять в такой ситуации, если бы были руководителем этой компании?

Задание 9.

Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Вопросы:

1. Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании? 2. Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Задание 10.

Полгода назад сотрудник получил новую должность, которой добивался в течение длительного времени, и повышение заработной платы. Но мотивация к получению высоких результатов была недолгой. Возникли нежелание идти утром на работу, апатия, попытки «дотянуть» до выходных или праздничных дней.

Вопросы:





1. Что произошло? 2. Почему деньги перестали быть для сотрудника достаточным стимулом? 3. О каких еще неудовлетворенных потребностях можно говорить в отношении этого сотрудника?

#### **Типовые темы рефератов**

1. Роль единиц измерения результатов труда в процессе стимулирования.
2. Роль эталона сравнения в оценке результатов труда.
3. Функции стимулирования. Классификация и формы представления.
4. Опережающая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования.
5. Подкрепляющая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки.
6. Виды и принципы социального обмена.
7. Проблемы, достоинства и недостатки материального денежного стимулирования.
8. Проблемы, достоинства и недостатки материального не денежного стимулирования.

#### **3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости**

##### **Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, 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.

##### **Творческое задание**

*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,

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

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.

#### **Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Обучающийся 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 могут решаться устно и/или 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.

#### **Деловая игра**

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.

#### **Исследовательский проект (реферат)**

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.

*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.

#### **Информационный проект (доклад с презентацией)**

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).

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.

#### **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.

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

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.

### Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

*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.

### Контрольная работа

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.

## 3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

| Шкала оценивания | Результаты обучения | Показатели оценивания результатов обучения   |
|------------------|---------------------|--|
| ОТЛИЧНО          | Знает:              | - обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,<br>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями. |
|                  | Умеет:              | - обучающийся 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:            | - обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал навыки   |






Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ПГ 01.1.160-02/21

|                     |          |  |
|---------------------|----------|--|
|                     |          | <ul style="list-style-type: none"><li>- выделения главного,</li><li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li><li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li><li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li></ul>   |
| ХОРОШО              | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li><li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li></ul>   |
|                     | Умеет:   | <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся 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.</li></ul>  |
|                     | Владеет: | <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li><li>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков,</li><li>- выделения главного,</li><li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li><li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li><li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li></ul> |
| УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО   | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li><li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li><li>- слабо аргументирует научные положения;</li><li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li><li>- частично владеет системой понятий.</li></ul>   |
|                     | Умеет:   | <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.</li></ul>  |
|                     | Владеет: | <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li><li>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</li><li>- выделения главного,</li><li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li><li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li><li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li></ul>                      |
| НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся не усвоил значительной части материала;</li><li>- не может аргументировать научные положения;</li><li>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;</li><li>- не владеет системой понятий.</li></ul>   |
|                     | Умеет:   | <ul style="list-style-type: none"><li>обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.</li></ul>   |
|                     | Владеет: | <ul style="list-style-type: none"><li>не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».</li></ul>   |



|   |  |
|---|--|
|  | <p>Частное образовательное учреждение высшего образования<br/>«Академия управления и производства»</p> |
|   | <p>СМК-ПГ 01.1.160-02/21</p>   |

### **3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации**

#### **Список вопросов для устных ответов (варианты теста)**

1. Мотивация - это:

- а) процесс побуждения, стимулирования себя или других к целенаправленному поведению или выполнению определенных действий, направленных на достижение собственных целей или целей организации;
- б) генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы;
- в) социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного, трудоспособного населения не занята в общественном производстве;
- г) особенности группового поведения.

2. Цели мотивационного менеджмента:

- а) определение роли каждого из работников организации;
- б) разработка эффективных средств мотивации;
- в) развитие мотивационной политики и отслеживание изменений в процессе её реализации;
- г) все вышеперечисленное.

3. Стили мотивационного менеджмента:

- а) направляющий стиль, чтобы структурировать управление командой;
- б) убеждающий стиль, чтобы вовлечь сотрудников в деятельность;
- в) стиль участия, или менеджмент приобщения;
- г) все вышеперечисленное.

4. Мотивационный менеджмент - это:

- а) это управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения;
- б) процесс упорядоченного воздействия на социальную подсистему с целью её качественного изменения;
- в) нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека;
- г) изменение к лучшему в социальной среде организации.

5. Мотивационный менеджмент – это:

- а) совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация;
- б) особенности группового поведения;
- в) методы обучения;
- г) построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

6. Мотивация как мотивационный менеджмент - это;

- а) чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо;
- б) вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена;
- в) система действий по активизации мотивов другого человека;
- г) набор известных методов и приемов.

7. Эмоции - это:

- а) особенности группового поведения;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) ролевое моделирование;



- г) состояния, связанные с оценкой значимости для индивида действующих на него факторов и выражаемые, прежде всего в форме непосредственных переживаний удовлетворения или неудовлетворения его актуальных потребностей.
8. Эмоционально - выразительные движения человека - это:
- а) соответствие квалификации сотрудника занимаемой им должности;
  - б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
  - в) ролевое моделирование;
  - г) мимика, жесты, пантомимика.
9. В чем суть «идеального типа управления»?
- а) соответствие квалификации сотрудника занимаемой им должности;
  - б) в создании иерархической структуры организации;
  - в) в идеальном качестве руководителя;
  - г) в четком соблюдении принципа разделения труда.
10. Классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней предложил:
- а) Джордж Келли;
  - б) Альберт Бандура;
  - в) Элтон Мэйо;
  - г) Абрахам Маслоу.
11. Содержательные теории мотивации:
- а) объясняют, как человек делает свой выбор;
  - б) выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека;
  - в) побуждают одних добровольно следовать за другими;
  - г) объясняют, что побуждает людей к определенным поступкам.
12. Потребность во власти выделяется отдельно в теории мотивации справедливости:
- а) Маслоу;
  - б) МакКлелланда;
  - в) Герцберга;
  - г) Келли.
13. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?
- а) институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
  - б) социально активные менеджеры;
  - в) «открытые» менеджеры;
  - г) все названные.
14. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:
- а) теория Абрахама Маслоу;
  - б) модель Портера – Лоулера;
  - в) теория Фредерика Герцберга;
  - г) теория Макклеланда.
15. К поведенческим теориям лидерства относится:
- а) теория Абрахама Маслоу;
  - б) теория Р. Лайкерта;
  - в) теория Фредерика Герцберга;
  - г) теория Макклеланда.



16. К поведенческим чертам личности можно отнести:

- а) состояние здоровья;
- б) самоуверенность;
- в) способность одного человека побудить других добровольно следовать за ним;
- г) определенное подавление воли подчиненного.

17. Научное направление изучения социальных организаций с привлечением психологии, социологии называется ...

- а) поведенческим;
- б) рационалистическим;
- в) механистическим;
- г) информационным.

18. Отношение - это:

- а) позиция, которая проявляет ценности и склоняет человека действовать или реагировать определенным способом;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации;
- г) определенное подавление воли подчиненного.

19. Материальная мотивация – это:

- а) стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- б) побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
- в) сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации;
- г) определенное подавление воли подчиненного.

20. Нормативная мотивация - это:

- а) стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- б) социальная активность;
- в) воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению;
- г) побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

21. Мотивация - это:

- а) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;
- б) достижение личных целей через достижение общих целей;
- в) ролевое моделирование;
- г) пантомимика.

22. Назовите цель трудового стимулирования:

- а) побудить человека выходить на работу;
- б) самоуверенность;
- в) способность одного человека побудить других добровольно следовать за ним;
- г) определенное подавление воли подчиненного.

23. Социальная активность выражается в:



- а) особенности группового поведения;
- б) совокупности принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) социальной преобразующей деятельности работников, основанной на внутренней необходимости действий, цели которых определяются общественными потребностями;
- г) вовлечении работника в общественное производство и постоянном росте производительности труда, степени реализации им своих физических и, умственных возможностей.

24. Трудовая активность выражается в:

- а) особенности группового поведения;
- б) совокупности принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) социальной преобразующей деятельности работников, основанной на внутренней необходимости действий, цели которых определяются общественными потребностями;
- г) вовлечении работника в общественное производство и постоянном росте производительности труда, степени реализации им своих физических и, умственных возможностей.

25. Общественно-политическая активность выражается в:

- а) особенности группового поведения;
- б) совокупности принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) социальной преобразующей деятельности работников, основанной на внутренней необходимости действий, цели которых определяются общественными потребностями;
- г) расширении участия в общественно-политической деятельности в управлении делами производства.

26. Познавательно-творческая активность выражается в:

- а) особенности группового поведения;
- б) совокупности принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) повышении образовательного и квалификационного уровня, формировании личности пытливей, ищущей, утверждающей творческое начало во всех сферах жизни общества;
- г) вовлечении работника в общественное производство и постоянном росте производительности труда, степени реализации им своих физических и, умственных возможностей.

27. Психологическая избирательность - это:

- а) стиль руководства;
- б) управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации;
- в) получение определенного общественного статуса;
- г) способность быстро и глубоко вникать в психологию другого человека и «отражать» ее умело изменяя тон и форму общения, средства и методы воздействия адекватной ситуации.

28. Мотивационный менеджмент - это:

- а) управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, то есть на создании условий заинтересованности в результате и стремления к его достижению;



- б) управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации;
- в) получение определенного общественного статуса;
- г) умение быстро находить приемлемую в данных условиях форму общения с людьми.
29. Общественная энергичность - это:
- а) стиль руководства;
- б) управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации;
- в) получение определенного общественного статуса;
- г) способность заряжать своей энергией других людей, используя самые разнообразные педагогические и психологические средства, приемы воздействия и методы влияния, прежде всего – личный пример.
30. Ценности - это:
- а) стиль руководства;
- б) управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации;
- в) получение определенного общественного статуса;
- г) свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы.
31. Мотивация в менеджменте – это:
- а) стиль руководства;
- б) комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей;
- в) получение определенного общественного статуса;
- г) система универсальных и специфических нравственных требований, и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.
32. Нормы - это:
- а) стиль руководства;
- б) совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам;
- в) получение определенного общественного статуса;
- г) определенное подавление воли подчиненного.
33. Обряды – это:
- а) особенности группового поведения;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) стандартные и повторяющиеся меры принятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения;
- г) определенное подавление воли подчиненного.
34. Ритуалы – это:
- а) особенности группового поведения;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) система обрядов;



г) определенное подавление воли подчиненного.

35. Согласно теории менеджмента власть, основанная на принуждении, наиболее эффективна в таких условиях, когда...

- а) уровень удовлетворения работника от работы очень высок;
- б) есть возможность рассмотреть индивидуальные потребности работников;
- в) ситуация может быть признана кризисной;
- г) нет возможности эффективного материального стимулирования.

36. Мотиватор – это:

- а) условие внешней среды, которое предопределяет поведение человека;
- б) человек, который занимается мотивацией труда подчиненных;
- в) фактор, который влияет на мотивацию человека;
- г) внешний фактор, который способен повлиять на поведение человека.

37. В теории менеджмента мотивация относится к функциям...

- а) среднего звена управления;
- б) всех звеньев управления;
- в) нижнего звена управления;
- г) персонала.

38. Мотивы – это:

- а) осознанные потребности;
- б) восприятия;
- в) ощущения;
- г) методы.

39. Поведение – это:

- а) культура доминирующего вида деятельности общества;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации;
- г) ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении).

40. Потребность - это:

- а) время, необходимое на обслуживание одного объекта;
- б) наличие у работника необходимых потенциальных возможностей к переходу из одной сферы общественного производства или отрасли промышленности в другую;
- в) вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени;
- г) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования.

41. Ценности - это:

- а) время, необходимое на обслуживание одного объекта;
- б) представление человека о значимости для него различных явлений, предметов, о главных целях жизни, труда, а также о средствах достижения целей;
- в) вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени;
- г) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования.

42. Ценностные ориентации - это:

- а) время, необходимое на обслуживание одного объекта;





б) устойчивое отношение к совокупности материальных и духовных благ, ценностей, идеалов, вызывающее стремление у человека, к их достижению и служащее ему ориентиром в поведении и действиях;

в) вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени;

г) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования.

43. Стимулы - это:

а) время, необходимое на обслуживание одного объекта;

б) силы, оказывающие внешнее воздействие на человека с целью побудить его к определенному трудовому поведению;

в) вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени;

г) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования.

44. Профсоюзы - это:

а) отраслевые и профессиональные объединения работников;

б) силы, оказывающие внешнее воздействие на человека с целью побудить его к определенному трудовому поведению;

в) вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени;

г) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования.

45. Производственный процесс - это:

а) совокупность процессов труда и технологий, необходимых для регулярного достижения определенной производственной цели; он характеризуется особым технологическим содержанием и требует для своего выполнения специальных средств производства и рабочих определенных профессий;

б) силы, оказывающие внешнее воздействие на человека с целью побудить его к определенному трудовому поведению;

в) вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени;

г) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования.

46. К ценностям благосостояния относят:

а) стиль руководства;

б) благополучие;

в) получение определенного общественного статуса;

г) определенное подавление воли подчиненного.

47. К моральным ценностям относят:

а) стиль руководства;

б) благополучие;

в) получение определенного общественного статуса;

г) доброту.

48. Мотивация - это:

а) внешность;

б) благополучие;

в) побуждение работников к активной трудовой деятельности;

г) получение определенного общественного статуса.

49. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время?

а) творчество;



- б) благополучие;  
в) получение определенного общественного статуса;  
г) власть, карьера.
50. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся более актуальными в настоящее время?  
а) творчество;  
б) благополучие;  
в) получение определенного общественного статуса;  
г) ориентирование на потребности.
51. Установка - это:  
а) консультирование;  
б) устойчивая склонность людей определенным образом воспринимать объект, проблему;  
в) эмоциональная оценка деловым сообществом форм и результатов деятельности организации;  
г) планирование и реализация усилий организации.
52. Организационные ценности - это:  
а) стиль руководства;  
б) предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников;  
в) получение определенного общественного статуса;  
г) определенное подавление воли подчиненного.
53. Трудовой процесс - это:  
а) совокупность действий исполнителя или группы исполнителей по преобразованию предметов труда в его продукт, выполняемых на рабочих местах;  
б) силы, оказывающие внешнее воздействие на человека с целью побудить его к определенному трудовому поведению;  
в) вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени;  
г) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования.
54. Персонал – это:  
а) особенности группового поведения;  
б) совокупность принципов;  
в) совокупность методов;  
г) совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.
55. К основным видам методов управления не относятся методы:  
а) административные;  
б) неэкономические;  
в) экономические;  
г) социально-психологические.
56. Организационно-распорядительные методы управления предполагают...  
а) социальное планирование;  
б) конкурсы, смотры;  
в) делегирование полномочий;  
г) страхование.
57. К экономическим методам управления персоналом не относится...  
а) установление материальных санкций;  
б) конкурсы, смотры;  
в) планирование карьерного роста;



г) адаптация.

58. С точки зрения менеджмента к группе экономических методов управления можно отнести...

- а) приказ;
- б) разработку должностной инструкции;
- в) премирование по итогам работы за год;
- г) оплату санаторно-курортного лечения.

59. Самоменеджмент - это:

- а) техника правильного использования времени;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами;
- г) определенное подавление воли подчиненного.

60. Самопознание - это:

- а) познание самого себя, своего места и своей роли в этой действительности;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами;
- г) определенное подавление воли подчиненного.

61. Самоорганизация - это:

- а) организация своей жизни и деятельности;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами;
- г) определенное подавление воли подчиненного.

62. Самовоспитание - это:

- а) организация своей жизни и деятельности;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами;
- г) формирование приоритетных качеств.

63. Саморегуляция - это:

- а) организация своей жизни и деятельности;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами;
- г) поддержание внутреннего равновесия.

64. Самоконтроль - это:



- а) организация своей жизни и деятельности;
- б) совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты;
- в) то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами;
- г) оценка и корректирование своей деятельности.
65. Инициативность - это:
- а) способность применять знания, опыт в любой конкретной ситуации;
- б) творческое проявление активности, способность к генерированию идей, новых подходов к решению известных проблем и др.;
- в) то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами;
- г) оценка и корректирование своей деятельности.
66. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения ...
- а) внешним и внутренним;
- б) материальным и нематериальным;
- в) прямым и косвенным;
- г) прямым и косвенным.
67. Схема мотивационного процесса включает ... стадий:
- а) семь;
- б) пять;
- в) шесть;
- г) девять.
68. Условно потребности можно разделить на:
- а) физиологические, психологические, социальные;
- б) первичные, вторичные;
- в) все ответы правильные;
- г) нет правильного ответа.
69. Третья стадия мотивационного процесса – это:
- а) организация рабочего места;
- б) поиск путей устранения потребностей;
- в) определение целей (направления) действия;
- г) получение вознаграждения за осуществление действия.
70. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:
- а) побуждающие людей к действию;
- б) фирмы;
- в) населения;
- г) нет правильного ответа.
71. В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это:
- а) потребность в признании;
- б) потребности в безопасности;
- в) потребность в самоактуализации;
- г) нет правильного ответа.
72. Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:
- а) потребность в признании;
- б) потребности в безопасности;



- в) потребность в самореализации;  
г) нет правильного ответа.
73. Двухфакторную теорию мотивации разработал:
- а) А. Маслоу;  
б) В. Врум;  
в) Ф. Герцберг;  
г) нет правильного ответа.
74. Модель Портера-Лоулера относится к:
- а) процессуальным теориям мотивации;  
б) классическим теориям мотивации;  
в) двухфакторным теориям мотивации;  
г) экономическим теориям мотивации.
75. Имеется ... основные процессуальные теории мотивации:
- а) три;  
б) две;  
в) четыре;  
г) пять.
76. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?
- а) теория нужд А. Маслоу;  
б) теория ожидания В. Врума;  
в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;  
г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера.
77. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?
- а) теории равенства С. Адамса;  
б) теории ожидания В. Врума;  
в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;  
г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда.
78. 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.
79. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:
- а) Ф. Герцберга;  
б) С. Адамса;  
в) В. Врума;  
г) модель Портера — Лоулера.
80. 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.
81. 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.
82. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:  
а) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;  
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.
83. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:  
а) две;  
б) три;  
в) четыре;  
г) пять.
84. В системе мотивации и стимулирования при закрытой кадровой политике для персонала более значимыми являются:  
а) материальные стимулы;  
б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);  
в) отсутствие жесткой системы наказаний;  
г) все ответы верны.
85. Управление персоналом — это:  
а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;  
б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);  
в) отсутствие жесткой системы наказаний;  
г) все ответы верны.
86. Социальное развитие организации – это:  
а) чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо;  
б) вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена;  
в) нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека;  
г) изменение к лучшему в социальной среде организации.
87. Социальная среда организации – это:  
а) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;  
б) комплекс приемов, способов действия и принятия решений, которые определяют деятельность компании по управлению своей позицией на рынке, выбору и достижению компанией ее основных целей;  
в) совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников;  
г) обучение персонала.





88. 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 рабочей потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным.

89. 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».

90. 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.

91. 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.

92. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

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

93. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:

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

94. Нормативная мотивация — это:

- а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;
- б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

95. Принудительная мотивация:



а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;

б) основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

в) отсутствие жесткой системы наказаний;

г) побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

96. Стимулирование — это:

а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;

б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);

в) отсутствие жесткой системы наказаний;

г) воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

97. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

а) мотив;

б) потребности;

в) притязания;

г) ожидания.

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

а) стимулы;

б) потребности;

в) притязания;

г) ожидания.

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

а) стратегическая цель;

б) информация;

в) методы управления;

г) система мотивации.

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

а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

б) вознаграждать за достижение стандарта;

в) избегать чрезмерного контроля;

г) установить жесткие, но достижимые стандарты.

### **Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач**

#### **Задание 1.**

Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал



ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Вопросы: 1. Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Задание 2.

После посещения немецкой фабрики руководство российской компании приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цеху вспыхнул настоящий бунт. Рабочие открывали конверты и сравнивали свою заработную плату. Поскольку некоторым молодым рабочим, только что пришедшим в компанию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в компании давно, посчитали, что нарушен принцип справедливости, и стали угрожать увольнением.

Вопросы: 1. Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство по выдаче рабочим заработной платы в конвертах? 2. Каким образом необходимо было объяснить рабочим введение новой формы оплаты их труда? 3. Почему возник бунт и что бы вы могли предпринять в такой ситуации, если бы были руководителем этой компании?

Задание 3.


Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Вопросы: 1. Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании? 2. Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Задание 4.

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Вопрос: Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработком платы, если повысить ее компания пока не может?

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

### 3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

#### Процедура оценивания знаний (тест)

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Предлагаемое количество заданий | 20   |
| Последовательность выборки      | Определена по разделам                       |
| Критерии оценки                 | - правильный ответ на вопрос                 |
| «5» если                        | правильно выполнено 90-100% тестовых заданий |
| «4» если                        | правильно выполнено 70-89% тестовых заданий  |
| «3» если                        | правильно выполнено 50-69% тестовых заданий  |


#### Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Предлагаемое количество заданий | 1   |
| Последовательность выборки      | Случайная   |
| Критерии оценки:                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделение и понимание проблемы</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения</li> <li>- полнота использования источников</li> <li>- наличие авторской позиции</li> <li>- соответствие ответа поставленному вопросу</li> <li>- использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных</li> <li>- логичность изложения</li> <li>- умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач</li> <li>- умение привести пример</li> <li>- опора на теоретические положения</li> <li>- владение соответствующей терминологией</li> </ul> |
| «5» если                        | требования к ответу выполнены в полном объеме   |
| «4» если                        | в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений   |
| «3» если                        | требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью  |

### 4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

#### 4.1. Электронные учебные издания

1. Яковлев, Б. П. Мотивационный менеджмент в образовании : учебное пособие / Б. П. Яковлев. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 194 с. — ISBN 978-5-4487-0692-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93070.html>
2. Травин, В. В. Мотивационный менеджмент. Модуль III : учебно-практическое пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — Москва : Дело, 2016. — 146 с. — ISBN 978-5-7749-1176-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/77355.html>
3. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. — 235 с. — ISBN 978-5-7014-0689-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87136.html>

|   |  |
|---|--|
|  | Частное образовательное учреждение высшего образования<br>«Академия управления и производства» |
|   | СМК-ПГ 01.1.160-02/21  |

#### 4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.

#### 4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ivo.garant.ru/>.
4. База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru>.


#### 4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.
3. Программное обеспечение отечественного производства: справочно-правовая система «Гарант» (Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»).

#### 4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

| Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы* | Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения  |
|---|--|
| Учебные аудитории (учебная аудитория) для проведения учебных занятий                                  | Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование). |
| Помещение для самостоятельной работы  | Помещение оснащено компьютерной техникой с   |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Частное образовательное учреждение высшего образования<br/>«Академия управления и производства»</p> |
|   | <p>СМК-ПГ 01.1.160-02/21</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.</p> |
|--|--|

\* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.