Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 09.11.2026 19:40:57
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕУЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ ИТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой _____Е.Н. Смирнов
«_11_» __02__ 2026 г.
.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

____Б.1.В.02 Мотивация и стимулирование персонала ___
(шифр и наименование дисциплины)

_____38.03.03 Управление персоналом_____
(код и наименование направления подготовки)

_____-_____
(наименование профиля подготовки)

Разработчик: _профессор___ Донец Любовь Ивановна
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от 11февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк – 2026г

**Паспорт**
**оценочных материалов по дисциплине**
Мотивация и стимулирование персонала
(наименование дисциплины)

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины (модуля) или практики

| № п/п | Код и наименование контролируемой компетенции | Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики | Этапы формирования (семестр изучения) |
|---|---|---|---|
| 1 | ПК-3. Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала | Тема 1. Управление персоналом через мотивацию к труду | 7 |
| | | Тема 2. Основные теории мотивации | 7 |
| | | Тема 3. Сущность и содержание мотивации персонала | 7 |
| | | Тема 4. Материальная мотивация на предприятии | 7 |
| | | Тема 5. Содержание и методы нематериальной мотивации | 7 |
| | | Тема 6. Оценка персонала как составляющая мотивации трудовой деятельности | 7 |
| 2 | ПК-8 Способен осуществлять деятельность по организации труда и оплаты персонала | Тема 3. Сущность и содержание мотивации персонала | 7 |
| | | Тема 4. Материальная мотивация на предприятии | 7 |
| | | Тема 5. Содержание и методы нематериальной мотивации | 7 |
| | | Тема 6. Оценка персонала как составляющая мотивации трудовой деятельности | 7 |

## ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2 - Показатели оценивания компетенций

| № п/п | Код контролируемой компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики | Наименование оценочного средства |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ПК-3. Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала | ИД-1$_{ПК-3}$ Организует и проводит оценку персонала | Тема 1. Управление персоналом через мотивацию к труду | Собеседование устный опрос, тест, |
| | | | Тема 2. Основные теории мотивации | Устный опрос, тест, |
| | | | Тема 3. Сущность и содержание мотивации персонала | Устный опрос, контрольная работа (ТМК1) |
| | | ИД-2$_{ПК-3}$ Организует и проводит аттестацию персонала | Тема 4. Материальная мотивация на предприятии | Собеседование (устный опрос), тест |
| | | | Тема 5. Содержание и методы нематериальной мотивации | Собеседование (устный опрос), тест, |
| | | | Тема 6. Оценка персонала как составляющая мотивации трудовой деятельности | Собеседование (устный опрос), тест, контрольная работа (ТМК 2) |
| | ПК-8 Способен осуществлять деятельность по организации труда и оплаты персонала | ИД-2$_{ПК-8}$ Организует оплату труда персонала | Тема 1. Управление персоналом через мотивацию к труду<br>Тема 6. Оценка персонала как составляющая мотивации трудовой деятельности | Собеседование (устный опрос), тест, контрольная работа (ТМК 2) |

Таблица 3 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| 2-2,1 | Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%) |
| 2-1,1 | Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые понятия используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно- |

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| | следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%) |
| 1-0,6 | Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%) |
| 0,5-0 | Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%) |

Таблица 4 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| 4-3,6 | Ситуационное задание выполнено на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач) |
| 3,5-2,6 | Ситуационное задание выполнено на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач) |
| 2,5-1,6 | Ситуационное задание выполнено на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% вопросов/задач) |
| 1,5-0 | Ситуационное задание выполнено на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%) |

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерии оценивания |
|---|---|
| 2-1,1 | Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов) |
| 1-0,5 | Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов) |
| 0,4-1 | Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов) |

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа по смысловому модулю 1» (ТМК 1)

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| 8-4,1 | Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач) |
| 6-3,1 | Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 55-89% вопросов/задач) |
| 4-2,1 | Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 40-54% вопросов/задач) |
| 2-0 | Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 40%) |

Таблица 7- Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа по смысловому модулю 2 » (ТМК 2)

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| 8-4,1 | Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач) |
| 6-3,1 | Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 55-89% вопросов/задач) |
| 4-2,1 | Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 40-54% вопросов/задач) |
| 2-0 | Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 40%) |

Таблица 8 - Примерный перечень оценочных материалов

| № п/п | Наименование оценоч-ного средства | Краткая характеристика оценочного средства | Представление оценочного средства в фонде |
|---|---|---|---|
| 1 | Собеседование (устный опрос) | Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п. | Вопросы по темам/разделам дисциплины |
| 2 | Творческое задание | Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. | Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий |
| 3 | Тест | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося | Фонд тестовых заданий |
| 4 | Контрольная работа (ТМК) | Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине. | Комплект контрольных заданий по вариантам |

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков**

Оценочные материалы по дисциплине «Мотивация и стимулирование персонала» разработаны в соответствии с ООП ВПО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом и рабочей программы дисциплины «Мотивация и стимулирование персонала». Логика построения рабочей программы дисциплины «Мотивация и стимулирование персонала» ориентирована на формирование системы профессиональных знаний и навыков по управлению персоналом, которые отвечали бы новым тенденциям и перспективным требованиям подготовки высококвалифицированных специалистов.

Структура дисциплины «Мотивация и стимулирование персонала» представлена двумя смысловыми модулями: смысловой модуль 1 «Теоретико-методологические основы мотивации персонала»; смысловой модуль 2 «Мотивация персонала в современных условиях хозяйствования предприятия».

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Собеседование (устный опрос) - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний студентов, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 2 балл по каждой теме.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний студентов и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 2 балла по каждой теме.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет текущую модульную контрольную работу по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 8 баллов (ТМК 1) и 8 баллов (ТМК 2).

Промежуточная аттестация по дисциплине «Мотивация и стимулирование персонала» осуществляется в форме дифференцированного зачета. Дифференцированный зачет представляют собой форму промежуточной аттестации студента, определяемые учебным планом по направлению подготовки ВПО.

Дифференцированный зачет, установленный утвержденным учебным планом по дисциплине «Мотивация и стимулирование персонала», преследует цель оценить полученные студентом теоретические знания, их уровень, развитие творческого мышления, степень приобретения навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач. Знания студента оцениваются в ходе проведения практических и семинарских занятий.

Таблица 1 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

| Максимально возможный балл по виду учебной работы | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Смысловые модули | Текущая аттестация | | | | Всего, баллы |
| | Экспресс- опрос (устный опрос), баллы | Творческое задание, баллы | Тести-рование, баллы | Контрольная работа, баллы | |
| Смысловой модуль 1 Теоретико-методологические основы мотивации персонала | 2 | 4 | 2 | 5 | 13 |
| Смысловой модуль 2 Мотивация персонала в современных условиях хозяйствования предприятия | 2 | 4 | 2 | 5 | 13 |
| ***Итого:*** | ***6*** | ***12*** | ***7*** | ***15*** | ***40*** |

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов. Оценивание теоретических знаний и практических навыков обучающихся в течение учебного семестра происходит по результатам устных ответов, тестирования, выполнения контрольных и творческих заданий.

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Текущий контроль знаний осуществляется с помощью экспресс-опроса (устного опроса), творческого задания и тестов по каждой теме дисциплины.

*Экспресс-опрос (устный опрос)* - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для экспресс-опроса (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний студентов, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 2 балл по каждой теме.

Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Мотивация и стимулирование персонала» в процессе осуществления текущего контроля приведена в таблице 1.

***1. Текущий контроль***. Обучающиеся выполняют учебную программу по дисциплине как в аудитории, так и вне аудитории: отвечают на тесты по темам курса, выполняют практические задания, готовятся к практическим занятиям, обсуждают конкретные ситуации, решают задачи, выполняют задания для самостоятельной работы – каждое из них оценивается по соответствующим критериям в баллах. Максимальная сумма баллов – 40. Текущий контроль осуществляется в виде опроса, решения задач, выполнения заданий для самостоятельной работы и их защите.

**Экспресс-опрос (устный опрос)** позволяет оценить знания обучающегося, умение логически построить ответ. Опрос как важнейшее средство развития мышления и речи обладает большими возможностями воспитательного воздействия преподавателя. Оценивается правильность и полнота представленной информации, логичность. Обучающая функция состоит в выявлении деталей, которые по каким-то причинам

оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену.

Для оценки знаний обучающихся используют **тестовые задания** в закрытой форме, когда испытуемому предлагается выбрать правильный ответ из нескольких возможных. Каждый тест содержит 4 варианта ответа, среди которых только один правильный, есть также задания на выбор соответствий. Результат зависит от общего количества правильных ответов, записанных в бланк ответов.

Проверка знаний в виде **творческой работы** осуществляется в письменной форме и выполняется во внеаудиторное время. Во время проверки и оценки задач преподаватель проводит анализ результатов выполнения, выявляются типичные ошибки, а также причины их появления. При проверке задач преподаватель исправляет каждую допущенную ошибку иопределяет полноту ответа, учитывая при этом четкость и последовательность изложения мыслей, наличие и достаточность пояснений, знания терминологии в предметной области.

**Контрольная работа** по дисциплине «Мотивация и стимулирование персонала» выполняется в аудиторной форме по итогам изучения смысловых модулей. Аудиторная контрольная работа предполагает ответ в письменном виде. Критериями оценки такой работы становятся: глубина знаний, владение необходимыми умениями (в объеме программы), логичность изложения материла, включая обобщения, выводы.

***Итоговый контроль*** проводится в форме устного экзамена.

Структура экзаменационных билетов и критерии оценивания экзаменационных работ: 2.1. По структуре экзаменационный билет включает 4 экзаменационных задания: 2 теоретических вопроса, 30 тестовых заданий и 1 решение практической ситуации, которые оцениваются равнозначно по 15 баллов.

2.2. Оценивание результатов итогового контроля проводится по следующим критериям:

1.Тестирование на компьютере включает 30 тестовых заданий. Каждый правильный ответ оценивается 0,5 балла.

2.Ответ на теоретический вопрос оценивается по следующей шкале:

- 0-1 – ответ не соответствует содержанию вопроса;
- 2-5 балла – предоставлено только общее представление теоретического вопроса;
- 6-9 баллов – ответ содержит определения терминологии, основных положений излагаемого вопроса;
- 10-12 баллов – ответ содержит определения терминологии, основных положений излагаемого вопроса , прослеживается логичность и последовательность изложения вопроса;
- 13-15 баллов - ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса,прослеживается логичность и последовательность изложения.

3. Решение практической ситуации оценивается по следующей шкале:

- 1-3 балла – правильная логика решения
- 4-7 баллов – правильная логика решения все этапы решения задачи имеют их объяснение;
- 8-11 баллов – правильная логика решения, все этапы решения задачи имеют их объяснение, сделан теоретически обоснованный вывод;
- 12-15 баллов – правильная логика решения, все этапы решения задачи имеют их объяснение, сделан глубокий теоретически обоснованный вывод, имеющий практическую направленность

Основными критериями, характеризующими уровень компетентности обучающегося при оценивании результатов текущего и итогового контроля по дисциплине «Мотивация и стимулирование персонала», являются:

- выполнение всех видов учебной работы, предусмотренных рабочей программой дисциплины;
- глубина и характер знаний учебного материала по содержанию дисциплины,

содержащегося в основных и дополнительных рекомендованных литературныхисточниках;
- умения анализировать явления изучаются в их взаимосвязи и развитии;
- характер ответов на поставленные вопросы (четкость, лаконичность, логичность,последовательность и тому подобное);
- умение применять теоретические положения при решении практических задач;
- умение анализировать достоверность полученных результатов.

Распределение баллов, которые получают обучающиеся

| **Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу** | | | | | | **Максимальная сумма баллов** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Смысловой модуль № 1 | | | Смысловой модуль №2 | | | **Текущий контроль** | **Экзамен** | **Все виды учебной деятельности** |
| Т1 | Т2 | Т3 | Т4 | Т5 | Т6 | 40 | 60 | 100 |
| 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | | | |

Т1, Т2,Т3, – темы смыслового модуля 1
Т4,Т5,Т6, – темы смыслового модуля 2

Государственная шкала оценивания академической успеваемости

| Сумма баллов за все виды учебной деятельности | По государственной шкале |
|---|---|
| 90-100 | 5 «отлично» |
| 75-89 | 4 «хорошо» |
| 60-74 | 3 «удовлетворительно» |
| менее 60 | 2 «неудовлетворительно» |

## ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

### Примеры типовых контрольных заданий

*Смысловой модуль 1 Теоретико-методологические основы мотивации персонала.*

1. Дайте характеристику понятию «потребность», раскройте механизмы возникновения потребности.
2. Охарактеризуйте основные подходы к классификации потребностей. В чём их сходства и различия?
3. Приведите примеры социальных потребностей согласно каждому из признаков-критериев.
4. Раскройте содержание мотива как категории.
5. Что относится к основным осознанным мотивам? Приведите примеры их взаимосвязи и логического развития.
6. Дайте характеристику понятия «мотивация». Что общего и каковы отличия данного понятия согласно различным авторам?
7. Дайте характеристику основных стадий мотивации как процесса в их логической последовательности.
8. Раскройте сущность демотивации и охарактеризуйте стадии потери мотивации.
9. Какие типы работников выделяются в зависимости от ценностных ориентаций человека на трудовую деятельность? В чём, на Ваш взгляд, должны различаться системы мотивации для каждого типа?

10. Охарактеризуйте прямым неимперативные формы внешнего воздействия на мотивацию человека. Приведите примеры.
11. Охарактеризуйте прямым императивные формы внешнего воздействия на мотивацию человека. Приведите примеры.
12. Дайте сравнительную характеристику содержательным и процессуальным теориям мотивации?
13. Приведите примеры, каким образом можно стимулировать работника, основываясь на потребностях достижения, соучастия и властвования. В чём состоит принципиальная разница в подходах?
14. Охарактеризуйте основные типы подкрепления. Каким образом они могут быть применимы для мотивации сотрудников разных профессиональных групп?

*Смысловой модуль 2 Мотивация персонала в современных условиях хозяйствования предприятия*

1. В чем состоят преимущества и недостатки материальной мотивации?
2. Какие факторы влияют на материальную мотивацию?
3. При каких условиях целесообразно использовать систему оплаты труда, ориентированную на работника?
4. Почему, на Ваш взгляд, практика спонтанного премирования работников предприятия, как правило, не является эффективной?
5. Какие формы материальной мотивации используются при партисипативном управлении?
6. В чем состоят особенности нематериальной мотивации труда?
7. В чём, на Ваш взгляд, состоят основные сложности использования методов нематериальной мотивации на конкретном предприятии?
8. Обоснуйте целесообразность признания заслуг сотрудников как стиля руководства как формы нематериальной мотивации.
9. Охарактеризуйте способы нематериальной мотивации: одобрение, вознаграждение свободным временем, взаимопонимание и проявление интереса к работнику.
10. В чем заключаются особенности трудовой мотивации?

***Кейсы***

Общая инструкция для студентов:

При решении кейсов необходимо выйти за рамки стандартных предложений («сделать корпоратив»). Анализируйте потребности целевых групп, применяйте теоретические модели (Герцберг, Макклелланд, Деси и Райан — теория самодетерминации) и проектируйте системные, измеримые решения. Учитывайте корпоративную культуру и бизнес-цели компании.

Кейс 1

*Ситуация*:

IT-компания «Код Будущего» успешно нанимает талантливых разработчиков (поколение Z), но сталкивается с шокирующей текучестью в 40% в первый же год. Оплата — конкурентная, офис — стильный. Опрос увольняющихся показывает: «Скучно», «Меняют ТЗ как перчатки», «Не понимаю, как здесь расти», «Чувствую себя винтиком».

Задание для самостоятельной работы:

1. Проанализируйте ценности поколения Z на работе через призму теории самодетерминации (потребности в автономии, мастерстве, взаимосвязи). Какие из этих потребностей явно не удовлетворяются в «КодБудущем»?
2. Разработайте «Пакет адаптации и вовлечения Z», состоящий из 3-4 конкретных, взаимосвязанных нематериальных программ, направленных на удержание. Примеры: система микро-менторства, хакатоны по собственным идеям, публичная «доска почета» для вклада в open-source.

3. Предложите 2-3 простых KPI, по которым можно будет через 6 месяцев оценить эффективность ваших программ.

Формат отчета: Презентация-предложение для руководства (5-7 слайдов), где каждый элемент пакета обоснован с точки зрения теории.

Кейс 2

*Ситуация:*

В отделе продаж «МеталлТрейд» работает команда из 10 опытных менеджеров (возраст 40+). Все они финансово успешны (высокие комиссионные), знают продукт и клиентов вдоль и поперек. В последнее время руководитель замечает профессиональное выгорание: снижение энтузиазма, сопротивление новым CRM-процедурам, цинизм, формальное выполнение плана без попыток его превысить. Деньги их больше не «зажигают».

Задание для самостоятельной работы:

1. Определите, в какой стадии профессионального цикла (по теориям кризисов карьеры) находятся эти сотрудники. Какие мотиваторы (из теории Герцберга) перестали работать, а какие, вероятно, стали ключевыми?
2. Используя теорию Дэвида Макклелланда, предположите, какая из потребностей (во власти, достижениях или причастности) теперь может быть доминирующей у этой группы. Подтвердите примерами из кейса.
3. Разработайте персональный план «ремотивации» для одного такого менеджера. Включите в него элементы наставничества для молодых, возможность возглавить внутренний проект, обучение с отрывом от текущих задач (например, по управлению). Объясните, как каждый элемент отвечает выявленной потребности.

Формат отчета: Письменный анализ (2-3 стр.) с портретом целевой группы и развернутым планом.

*Кейс 3*

*Ситуация:*

Банк «ФинансКонсалт» после пандемии перевел 70% офисных сотрудников на гибридный или полностью удаленный формат. Через год топ-менеджмент констатирует: «Исчез дух команды», «Люди общаются только по рабочим задачам», «Новички не вливаются в коллектив», «Расползается субкультура «удаленщиков», противопоставляющая себя «офисным». Показатели eNPS (индекс лояльности сотрудников) снижаются.

Задание для самостоятельной работы:

1. Диагностируйте проблему: какие базовые социальные и культурные потребности сотрудников перестали удовлетворяться в новых условиях?
2. Спроектируйте цифровую и событийную экосистему для поддержания корпоративной культуры и неформальных связей в распределенной компании. Предложите решения в трех плоскостях:
   - Рутина (ежедневные/еженедельные онлайн-ритуалы).
   - Развитие (виртуальные клубы по интересам, кросс-департаментные проекты).
   - Яркие события (онлайн- и оффлайн-форматы).
3. Какую роль в этой экосистеме должны играть линейные руководители и какие инструменты им для этого нужны?

Формат отчета: Концепция экосистемы в виде схемы с пояснительной запиской.

*Кейс 4:*

Ситуация:

В научно-исследовательском отделе фармкомпании «БиоФарм» работают высококвалифицированные ученые-исследователи. Их работа — это циклы экспериментов, 90% из которых заканчиваются неудачей. Руководство, ориентированное на результат, пытается мотивировать их премиями за «успешный патент». Это вызывает

раздражение: ученые считают, что это обесценивает сам процесс поиска и методологию. Царит демотивация.

Задание для самостоятельной работы:

1. Сравните логику управления «производственным» отделом и R&D-подразделением. Почему классические KPI и бонусы за результат здесь могут быть контрпродуктивны?
2. На основе теорий мотивации для творческих работников предложите альтернативную систему признания и оценки. Акцент на чем? (Например: публикация внутренних research notes, выделение времени на свободные исследования «10% времени по правилу 3М», конкурс на лучшую методологию, симпозиумы).
3. Как лидеру отдела следует общаться с учеными, чтобы поддерживать их внутреннюю мотивацию (intrinsic motivation)? Дайте 3-4 конкретных коммуникативных принципа.

Формат отчета: Эссе-рассуждение (3-4 стр.) с четкими тезисами и практическими рекомендациями.

*Кейс 5*

*Ситуация:*

На заводе «ТяжМаш» уже 5 лет существует формальная программа наставничества для новых рабочих. Она свелась к механической подписи документов после инструктажа по ТБ. Опытные мастера не хотят брать «учеников» — это не оплачивается и считается обузой. Молодые кадры увольняются, не освоившись. Знания старых мастеров не фиксируются и уходят с ними на пенсию.

Задание для самостоятельной работы:

1. Проведите анализ провала программы через призму мотивации самих наставников. Почему внутренние мотивы (признание, статус, наследие) не сработали?
2. Разработайте комплексную программу превращения наставничества в почетный статус и часть карьерного пути. Программа должна включать:
   - Нематериальные стимулы для наставника.
   - Измеримые результаты для компании.
   - Церемонии признания.
3. Предложите простую систему «копилки знаний», которая позволит сохранять и передавать экспертизу мастеров, повышая их значимость.

Формат отчета: Детальный план реализации новой программы с описанием этапов, ролей и ожидаемых результатов.

### *Тесты для контроля знаний:*

1. Репродуктивная деятельность – это:

a) творчество, связанное с отработкой новых целей и средств или с достижением известных целей с помощью новых средств;

b) получение уже известного результата известными средствами;

c) универсальная деятельность, содержание и характер которой определяется степенью развития средств труда и особенностями общественных отношений;

d) нет правильного ответа.

2. Какой из перечисленных вариантов можно отнести к продуктивной деятельности?

a) работа на конвейере;

b) управление грузовым автомобилем;

c) установление стандартного пакета компьютерных программ;

d) разработка модели делового дамского костюма.

3. Деятельность – это:

a) совокупность действий, которые подчиняются отдельным целям, которые могут выделяться из общей цели;

b) форма взаимодействия человека с окружающей средой, которая предоставляет

возможность каждому конкретному лицу вступать в реальный чувственный контакт с предметами, которые ее окружают, ощущать на себе их действие, одновременно подчиняя их своей воле, мышлению, способностям;

c) специфически человеческая форма активного отношения к окружающей обстановке, содержание которого составляет его целесообразное преобразование в интересах людей;

d) все варианты верны.

4. Согласно концепции Кейнса, потребности существуют:

a) материальные и духовные;

b) религиозные и физические;

c) абсолютные и относительные;

d) базовые и социально-ориентированные.

5. Какие из перечисленных потребностей не относится к первичным потребностям человека?

a) потребность в сне;

b) потребность в чистом воздухе;

c) потребность в одежде определённой марки;

d) потребность в белковой пище.

6. Сколько групп потребностей выделяется согласно Гегелю?

a) 3;

b) 4;

c) 5;

d) 6.

7. Какие из перечисленных потребностей относится к социальным потребностям согласно П.Ершову?

a) альтруизм;

b) воспроизводство рода;

c) потребность в общении;

d) потребность в пище.

8. Согласно П. Ершову к базовым потребностям относятся:

a) религиозные и физические;

b) биологические и материальные;

c) социальные и духовные;

d) b) и c).

9. Разумные потребности – это:

a) группа потребностей, которые создают тупиковые ситуации в функционировании человеческого организма, в развитии личности, наносят ущерб интересам общества;

b) потребности, удовлетворение которых способствует нормальному функционированию человеческого организма, росту престижа личности в обществе;

c) потребности, удовлетворение которых способствует гуманному развитию личности, гуманизации всех сторон общественной деятельности;

d) b) и c).

10. На какой ступени, согласно иерархии А.Маслоу, находится потребность в общении?

a) на второй;

b) на третьей;

c) на четвёртой;

d) на пятой.

11. Склонность человека к широкому кругу общения и поддерживание приятельских отношений с большим числом людей согласно теории К. Альдельфера относится к:

a) потребностям в безопасности;

b) потребностям в аффиляции;

c) потребностям в уважении;

d) потребностям достижения.

12. Склонность человека к высокому статусу и авторитету в организации и обществе согласно теории К. Альдельфера относится к:

a) потребностям в безопасности;
b) потребностям в аффиляции;
c) потребностям в уважении;
d) потребностям достижения.

13. Что не относится к потребностям в безопасности согласно теории К. Альдельфера:

a) иметь безопасное рабочее место;
b) быть защищенным в случае экономических спадов;
c) не ощущать жесткой финансовой и моральной зависимости;
d) иметь надёжную, стабильную работу.

***Вопросы к экзамену:***

1. Дайте характеристику понятию «деятельность» как составляющей человеческой личности.
2. В чем состоит разницу в понятиях «деятельность» и «действие». Проследите логическую цепочку «цель – действие – деятельность».
3. Какие внутренние побудительные силы обусловливаю трудовое поведение человека?
4. Дайте характеристику понятию «потребность», раскройте механизмы возникновения потребности.
5. Дайте сравнительную характеристику абсолютным и относительных потребностях с точки зрения их возможной насыщенности. Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте уровни удовлетворения потребностей. Проиллюстрируйте примерами условия достижения разных уровней .
7. Охарактеризуйте основные подходы к классификации потребностей. В чём их сходства и различия?
8. Приведите примеры социальных потребностей согласно каждому из признаков- критериев.
9. Дайте характеристику понятия «духовность» как функции деятельной сущности человека.
10. В чём заключается отличие ценностно – ориентированных потребностей от базовых?
11. Классифицируйте ценносто – ориентированные потребности, приведите примеры. Какие из них, на Ваш взгляд, превалируют в современном обществе?
12. Раскройте содержание мотива как категории.
13. Приведите примеры полимотивированности трудовой деятельности.
14. В чём проявляется несостоятельность гедонистических концепций относительно мотивов? Приведите примеры.
15. Дайте характеристику неосознанному мотиву «установка».
16. Что относится к основным осознанным мотивам? Приведите примеры их взаимосвязи и логического развития.
17. В чем состоят особенности «донаучного этапа» развития теории мотивации?
18. Чем отличаются теории мотивации «научного этапа» от «донаучного этапа»?
19. В чем состоит практическая значимость подхода Р.Оуэна к мотивации персонала?
20. Охарактеризуйте основные направления реформирования системы мотивации Р.Оуэна.
21. Дайте характеристику понятия «мотивация». Что общего и каковы отличия данного понятия согласно различным авторам?
22. Дайте сравнительную характеристику понятиям «мотивация» и «мотивирование».
23. Дайте характеристику основных стадий мотивации как процесса в их логической последовательности.
24. Раскройте сущность демотивации и охарактеризуйте стадии потери мотивации.
25. В чем состоит роль и значение мотивации труда на предприятии?
26. Раскройте структуру мотивации труда.
27. В чем состоят особенности социальных мотивов труда?
28. Раскройте основные задачи мотивации труда.

29. Какие типы работников выделяются в зависимости от ценностных ориентаций человека на трудовую деятельность? В чём, на Ваш взгляд, должны различаться системы мотивации для каждого типа?
30. В чем особенности японской модели мотивации труда?
31. В чем особенности американской модели мотивации труда?
32. Дайте сравнительную характеристику шведской и немецкой моделям мотивации труда.
33. Охарактеризуйте прямым неимперативные формы внешнего воздействия на мотивацию человека. Приведите примеры.
34. Охарактеризуйте прямым императивные формы внешнего воздействия на мотивацию человека. Приведите примеры.
35. Раскройте сущность основных способов манипуляции. Какие из них могут быть применимы в трудовой мотивации? Приведите примеры.
36. Дайте сравнительную характеристику содержательным и процессуальным теориям мотивации?
37. Обоснуйте, какой из локусов контроля, на Ваш взгляд, предпочтительнее для работников разных профессиональных групп?
38. В чем состоит ошибочность теории атрибуции?
39. Приведите примеры, каким образом можно стимулировать работника, основываясь на потребностях достижения, соучастия и властвования. В чём буде заключаться принципиальная разница в подходах?
40. Сформулируйте сущность закона эффекта.
41. Охарактеризуйте основные типы подкрепления. Каким образом они могут быть применимы для мотивации сотрудников разных профессиональных групп?
42. В чем состоят преимущества и недостатки материальной мотивации?
43. Какие факторы влияют на материальную мотивацию?
44. Раскройте основные принципы материальной мотивации.
45. В чем состоит сущность индивидуализации материальной мотивации, с точки зрения Ф.Тейлора?
46. При каких условиях целесообразно использовать систему оплаты труда, ориентированную на работника?
47. При каких условиях целесообразно использовать систему оплаты труда, ориентированную на результаты работы?
48. Почему, на Ваш взгляд, именно уровень заработной платы является основным мотивационным фактором для работника?
49. Почему, на Ваш взгляд, практика спонтанного премирования работников предприятия, как правило, не является эффективной?
50. Дайте характеристику основным видам премий.
51. Какие формы материальной мотивации используются при партисипативном управлении?
52. Какие способы материальной мотивации используются в международной практике?
53. В чем состоят особенности нематериальной мотивации труда?
54. В чём, на Ваш взгляд, состоят основные сложности использования методов нематериальной мотивации на конкретном предприятии?
55. Раскройте основные принципы гуманизации труда.
56. Охарактеризуйте особенности привлечения работников к управлению производством как способ нематериальной мотивации.
57. В чем состоят особенности механизмов внедрения и развития производственной демократии?
58. В чем состоят преимущества и недостатки разового вознаграждения по решению руководства?
59. Какие требования предъявляются к разработке формализованных программ поощрения?
60. Охарактеризуйте способы нематериальной мотивации: одобрение, вознаграждение

свободным временем, взаимопонимание и проявление интереса к работнику.

61. Какие способы статусной мотивации целесообразно использовать на предприятии?
62. Охарактеризуйте основные функции оценки персонала.
63. В чем состоят особенности разных видов внешней оценки в зависимости от профессиональных параметров деятельности?
64. В чем состоят преимущества и недостатки использования самооценки при оценке персонала?
65. Какое влияние оказывает оценка потенциала персонала предприятия на мотивацию труда?
66. В чем состоит мотивирующая роль аттестации персонала на предприятии?
67. Укажите разницу в теориях X и Y. Какая из них, на Ваш взгляд, наиболее применима к мотивации работников отечественных предприятий и почему?
68. Раскройте принцип классификации потребностей согласно иерархии А. Маслоу.
69. . В чем состоит разница подходов мотивационного влияния потребностей в теории потребностей А. Маслоу и теории приобретенных потребностей Д. Мак Клелланда?
70. Каковы общие черты и в чём заключается разница подходов к мотивации А.Маслоу и Ф.Герцберга?
71. Укажите основные общие постулаты изученных Вами содержательных теорий мотивации.
72. В чём заключается принципиальная разница содержательных и процессуальных теорий мотивации?
73. Какие мотиваторы согласно теории Ф.Герцберга оказывают влияние на удовлетворенность работой?
74. В чем состоит практическая значимость теории Ф.Герцберга?
75. Раскройте основные принципы теории подкрепления мотивов.
76. Охарактеризуйте преимущества и недостатки изученных схем подкрепления.
77. Перечислите основные практические рекомендации по мотивированию работников, сформулированные вследствие апробации теории подкрепления мотивов.
78. На каких основополагающих положениях основывается теория ожидания?
79. Укажите основные отличия теории ожиданий и теории подкреплений. Каким образом эта разница влияет на механизм мотивации конкретных профессиональных групп?
80. Назовите основные элементы модели мотивационной теории ожиданий.
81. Охарактеризуйте основные предпосылки и понятия теории равенства С. Адамса.
82. Опишите основные типичные реакции работника на состояние неравенства.