

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Вишневский Дмитрий Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 30.04.2025 11:55:50
Уникальный программный ключ:
03474917c4d012283e5ad996a48a5e70bf8da057

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

Факультет

экономики, управления и лингвистического
сопровождения



УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по учебной работе
Д.В. Мулов

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(название дисциплины)

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

(название программы)

Квалификация

специалист по вопросам коммерческой деятельности
и управления персоналом организации

Форма обучения

очная

(очная, очно-заочная, заочная)

Алчевск, 2024

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Целью изучения дисциплины усвоение сущности и методов научного подхода к теоретическому и практическому решению проблем формирования лояльности персонала на всех уровнях управления в любых организациях, освоение студентами теоретических знаний в области управления трудовой мотивацией персонала учреждений социальной защиты населения, приобретение навыков мотивирования через использование современных технологий кадрового менеджмента.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

понимание закономерностей, связанных с психологическими феноменами «лояльности сотрудника» и «благонадежности сотрудника»;

получение инструментария и процедур исследования уровня благонадежности, лояльности и удовлетворенности персонала;

изучение российской бизнес-практики, касающейся вопросов удовлетворения благонадежностью и лояльностью отдельного сотрудника, руководителя, коллектива;

изучение теоретические концепции и подходы к трудовой мотивации персонала, механизм и процесс мотивации, типы мотивационного воздействия, факторы, виды и формы стимулирования труда, методы материального/нематериального стимулирования сотрудников, современные методы и методики исследования мотивации трудовой деятельности;

разработка основных положений системы мотивации персонала различных подразделений, предложений по повышению эффективности системы мотивации труда работников учреждений, социальной защиты населения;

стимулирование трудовой деятельности.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК-3 Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Знать: методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности; источники обеспечения организации персоналом; технологии подбора персонала; локальные акты организации, регулирующие порядок обеспечения персоналом. Уметь: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; определять параметры и критерии оценки персонала. Владеть: способностью анализировать и осуществлять

	оценку деятельности персонала
ПК-4 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по обучению, развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Знать: систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры; основы производственной деятельности организации. Уметь: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры. Владеть: лидерскими качествами, теоретической базой и инструментами влияния на поведение, развитие и обучение персонала; умением разрабатывать проекты локальных актов по обучению и развитию персонала.

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
Введение в мотивационный менеджмент.	2
Мотивационный процесс. Системы мотивации.	2
Использование КРІ	2
Практические занятия	10
Введение в мотивационный менеджмент.	4
Мотивационный процесс. Системы мотивации.	4
Использование КРІ	2
Самостоятельная работа студента (всего): из них	4
Трудовая мотивация персонала. Стимулирование труда – основная форма материальной мотивации.	1
Формы нематериальной мотивации.	1
Экономические методы мотивации персонала и оплата труда.	2
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1: Введение в мотивационный менеджмент.

Феномен лояльности персонала. Проблема лояльности персонала. Формирование и поддержание лояльности персонала. Сравнительный анализ феномена лояльности персонала за рубежом (США-Япония). Анализ причин нелояльности. Лояльность факторов влияния. Производственные конфликты и лояльность персонала. Типология нелояльности. Эволюция форм лояльности. Пределы лояльности. Оценка лояльности персонала.

Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации.

Тема 2: Мотивационный процесс. Системы мотивации.

Содержание мотивационного процесса. Потребности как основа мотивации. Модель мотивации поведения через потребности. Классификация потребностей. Понятие о мотивах деятельности. Классификация мотивов. Мотивационная сфера личности. Стимулы, стимулирование. Классификация стимулов. Мотивационные характеристики личности.

Тема 3: Использование KPI

Прямое материальное вознаграждение, социальные выплаты, штрафы, "заменители справедливости", основная заработная плата, дополнительная заработная плата, социальная заработная плата. Формирование компенсационного пакета. Взаимосвязь между экономическими и не экономическими способами мотивации.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме.

	При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

1. Достоинства и недостатки принудительной мотивации.
2. Функции стимулирования. Классификация и формы представления.
3. Проблемы, достоинства и недостатки материального денежного стимулирования
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
5. Теории «Х» и «Y» МакГрегора и "J" и «Z» У. Оучи.
6. Теория подкрепления Б. Скиннера.
7. Теория ожиданий В. Врума.
8. Модель мотивации Портера и Лоулера.
9. Теория справедливости Дж. Адамса.
10. Теория атрибуции.
11. Партиципативный подход в управлении.
12. Целевой подход в управлении.
13. Информационная теория эмоций П.В. Симонова.
14. Теория ценностей Б.И. Додонова.

15. Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова.
16. Классификация методов мотивации.
17. Понятие об оперативной и долговременной управленческой мотивации.
18. Управленческий, психологический и социальный результаты мотивации.
19. Сущность, достоинства и недостатки прямой мотивации.
20. Сущность, достоинства и недостатки стимулирования.
21. Сущность, достоинства и недостатки принудительной мотивации.
22. Психологические механизмы прямой мотивации.
23. Прямая рациональная мотивация и способы ее реализации.
24. Прямая волевая мотивация и способы ее реализации.
25. Прямая эмоциональная мотивация и способы ее реализации.
26. Достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Творческие задания:

Задание - ситуация «Совет директоров»

Вы являетесь менеджером по управлению персоналом крупного предприятия, на котором работает 3000 человек. Два года назад лично вами была принята на работу группа выпускников различных учебных заведений. Сегодня на совещании с руководителями различных отделов предприятия вы получили краткую информацию о каждом из них.

Андрей, Борис, Денис, Самвел, Эдуард, Григорий, Елена, Ирина и Жанна имеют высшее образование. Они защитили дипломы эквивалентного уровня, но в различных областях. На момент найма их потенциал представляется блестящим.

АНДРЕЙ

Работает в отделе маркетинга помощником отдела снабжения. Некоторых раздражает его требовательность, но большинство считают его открытым, энергичным, симпатичным молодым человеком, ставящим перед собой конструктивные цели. Что бы он ни предлагал, имеет первостепенное значение. Однако он склонен не афишировать результаты своих опросов, и поэтому его решения не представляются очевидными. Он очень сообразителен.

БОРИС

Помощник отдела снабжения. Это очень скромный, симпатичный и рассудительный парень. Над каждым проектом он работает скрупулезно, все досконально взвешивает. Он, безусловно, заслуживает доверия. Это "великолепный помощник". Однако вам надо решить, достаточными ли способностями он обладает, чтобы подняться на более высокую ступень.

САМВЕЛ

Симпатичный и открытый южанин, он отвечает за один из самых опасных и непригодных цехов завода. Мужчины, работающие в этом цехе, грубы и несговорчивы. Они принимают условия работы лишь потому, что получают высокие надбавки. Когда Самвел сравнивает свою работу с работой товарищей, также работающих в системе снабжения, то считает, что его работа намного тяжелее, и надеется, что дирекция это учтет. Он показал хорошие результаты. Но коллектив цеха хочет, чтобы он занимал эту должность еще два или три года.

ДЕНИС

Инженер-электрик. Специализируется как в области технологии, так и в системах контроля. Он прошел внутрифирменное повышение квалификации, и его вклад в развитие технологии, особенно если учесть его опыт, является очень весомым. Он обладает большим энтузиазмом, но, к сожалению, мало интересуется людьми, что вызывает недовольство и руководства, и цеха. Надо решить, способен ли он руководить людьми.

ЭДУАРД

Инженер. Он очень способный в плане мастерства. Уже четыре месяца он работает помощником начальника отдела снабжения. В этом отделе он первым получил диплом о высшем образовании, что раздражает его более опытных коллег, не имеющих диплома. Они считают его «белой вороной», опередившей их. Он также не очень-то ладит с ними, и это осложняет его жизнь. Но, несмотря на это, он не оставил свою должность и постепенно благодаря своей смелости и компетентности входит в узкий круг руководителей завода.

ФЕДОР

Инженер. Он работает в бюро технических исследований. У его коллег такое же образование, и они хорошо приняли Федора. Он - великолепный специалист в своей области, и вклад, который он вносит в работу коллектива, очень велик. Федор доволен своим положением и, кажется, не стремится добиваться более высоких постов.

ГРИГОРИЙ

Вот уже год Григорий работает региональным инспектором по сбыту. Он руководит двенадцатью продавцами. Подчиненные намного старше и опытнее его, и он преодолел немало трудностей, прежде чем утвердился в их глазах. Результаты его работы одобрены дирекцией по сбыту. А его подчиненные считают, что недостаток опыта он компенсирует хорошими теоретическими знаниями, что позволяет в ряде случаев облегчить взаимоотношения с отдельными клиентами.

ЕЛЕНА

Елена, как и Самвел, отвечает за производственный цех. У нее хорошие результаты. И кажется, она имеет к этому способности; о себе она говорит, что является карьеристкой и не собирается долго оставаться на этой должности. Елена заявила своему начальнику, что хочет занимать более высокие должности. ИРИНА

Прошла внутрифирменное повышение квалификации по анализу систем и хочет продолжить свою работу в этой области. Но для аналитика такого класса она показывает средний уровень работы. Если со средним уровнем, то ее сообразительность и быстрота составляют всего 80 %. В своем отделе она самая медлительная. Но на предприятии не хватает аналитиков. А на рынке труда - их дефицит, и средний уровень зарплаты аналитиков сильно вырос.

ЖАННА

Работает в административном отделе и готовится к сдаче экзаменов по бухгалтерской экспертизе. Коллектив идет ей навстречу и выделяет свободное время. Через год у нее - два диплома. Сейчас же ее результаты хуже, и желание работать значительно снизилось. В разговоре с финансовым начальником выяснилось, что у нее умер отец три месяца назад и на ее иждивении остались мать и младшая сестра. У нее сейчас финансовые затруднения.

Контрольные задания

1. Приняв молодых людей на работу как дебютантов, им назначили одинаковую для молодых специалистов зарплату по 12-му разряду тарифной сетки. Через год зарплата была увеличена на 5 % (без учета инфляции). Сейчас наступил момент очередного пересмотра заработной платы. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, вы должны назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В вашем распоряжении на всех молодых специалистов сумма, составляющая 5,5 % из общего фонда зарплаты.

2. Вам также следует проанализировать их достижения с целью составления индивидуального плана продвижения и повышения квалификации для каждого из них.

Примечания

1. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах:

- а) в отрасли недостаток специалистов;
- б) в отрасли имеется безработица.

2. Все они знают друг друга и, скорее всего, обсуждают решения,

принятые по каждому из них.

3. Ваша цель - обоснованность и справедливость решения. Индивидуальное увеличение зарплаты должно соответствовать результатам их работы.

Дайте развернутые, логичные и обоснованные ответы на вопросы всех ситуаций.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тесты

- Какого положения недостает в системе допущений классической модели экономического человека (экономический человек рационален, соотносит затраты с доходами; рассчитывает только на себя; идеально информирован о ситуации, в которой действует; ...
 - хорошо образован в области экономики
 - эгоистичен, стремится к максимизации своих целей
 - от природы имеет развитую «хозяйственную жилку»
 - с недоверием относится к долгосрочным кредитам
 - ответственен и требует того же от других

2. Какая из перечисленных ниже потребностей связана с теорией потребностей Дэвида МакКлелланда?

- а) потребность в аффилиации
- б) потребность в безопасности
- в) потребность в признании
- г) потребность в достижении, успехе
- д) потребность в самовыражении

3. Отметьте в приведенном перечне факторов труда Фредерика Герцберга «гигиенический» фактор

- а) заработная плата
- б) трудовые достижения
- в) признание заслуг
- г) степень ответственности
- д) служебный рост

4. Какой режим подкрепления по теории Б.Ф. Скиннера обеспечивает наиболее высокую мотивацию к деятельности после стадии научения?

а) непрерывный (Подкрепление следует за каждым одобряемым действием) б) перемежающийся, вариабельный (Подкрепление следует не за каждым одобряемым действием)

в) фиксированная частота подкрепления (Подкрепляется каждое второе, третье ... или "n"-ное одобряемое действие)

г) фиксированный интервал времени (Поощряется первое одобряемое действие после истечения определенного отрезка времени)

д) переменная частота подкрепления (Одобряемые действия подкрепляются в случайном порядке)

5. К какой категории результатов относится изменение отношения работника к руководителю, предприятию, труду, жизни и т.п. после осуществленного руководителем неудачного/особо удачного мотивационного воздействия на него?

- а) аксиологическому
- б) производственному
- в) экологическому
- г) социальному
- д) психологическому

6. Для какой формы организации стимулирования больше приспособлены материальные неденежные блага?

- а) экономическая
- б) опережающая
- в) пролонгированная
- г) подкрепляющая
- д) переменная

7. Исключите из перечня достоинств опережающей формы организации стимулирования ту характеристику, которая включена в перечень ошибочно и достоинством не является.

- а) возможен быстрый стимулирующий эффект
- б) четкая целевая направленность
- в) приспособленность для разовых действий
- г) возможны ясные принципы построения
- д) возможно там, где трудно измерить результаты труда (врачи, педагоги, армия и т.п.)

8. На какую сферу личности работника воздействует менеджер с помощью такого способа мотивации как намек?

- а) сознание
- б) чувства
- в) разум
- г) интуицию
- д) волю

9. На какой вид мотивации наиболее отзывчив легко внушаемый человек?

- а) рациональная
- б) интуитивная
- в) моральная
- г) эмоциональная
- д) волевая

10. Предназначение функции стимулирования в процессе организации поощрения персонала предприятия состоит в том, чтобы.....

- а) участвовать в оценке результатов труда работников
- б) отражать зависимость вознаграждения от результатов труда
- в) воздействовать на сознание персонала
- г) укреплять дисциплину труда
- д) реализовать функциональный характер отношений собственности на предприятии

11. Форма представления функции стимулирования: графическая, табличная, ?

- а) экономическая
- б) математическая
- в) юридическая
- г) моральная
- д) психологическая

12. В составе нормативной базы стимулирования лишним является элемент....

- а) функция стимулирования
- б) эталон сравнения
- в) результат труда
- г) единица измерения результатов труда

13. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем теории научного менеджмента:

- а) Маслоу
- б) Мэйо
- в) Тейлор
- г) МакГрегор

14. Как называется процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации:

- а) планирование
- б) мотивация
- в) контроль
- г) организация

15. Потребности человека располагаются в виде строгой иерархической структуры согласно:

- а) теории ожиданий Врума
- б) теории потребностей Маслоу
- в) теории приобретенных потребностей Мак Клеllandа
- г) теории справедливости Адамса

16. Принцип корпоративного управления предполагает:

- а) теория X (икс)
- б) теория Y (игрек)
- в) теория Z (зэт)
- г) теория J (джей)

17. Теория мотивации, в основе которых лежит мотивационный процесс, называется:

- а) содержательные
- б) нейтральные
- в) процессуальные
- г) целевые

18. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- а) теория Абрахама Маслоу
- б) модель Портера – Лоулера
- в) теория Фредерика Герцберга
- г) теория Мак Клеllandа

19. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем школы человеческих отношений:

- а) Мэйо
- б) Вебер
- в) Питерс
- г) Тейлор

20. Анри Файоль – представитель:

- а) административной школы
- б) научной школы

- в) эмпирической школы
- г) социальной школы

21. Учёный, разделивший весь процесс управления на 5 основных функций: планирование, организация, подбор кадров, руководство, контроль:

- а) Т. Парсонс
- б) Ф. Тейлор
- в) А. Файоль
- г) М. Вебер

22. Модель Портера – Лоулера основывается на том, что:

а) факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей

б) мотивация является функцией ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения

в) физиологические потребности являются необходимыми для выживания

г) люди, выполняя ту или иную работу, получают тем самым удовольствие

23. Эта теория рассматривает функции организации, как самопроисходящий процесс, а саму организацию, как самонастраивающуюся и саморегулирующую систему:

- а) бюрократическая теория Вебера
- б) теория научного управления Тейлора
- в) теория естественной организации
- г) теория организации Файоля

24. Автор теории постановки целей является:

- а) Скиннер
- б) Врум
- в) Лоулер
- г) Локк

25. Какие потребности по теории Маслоу являются необходимыми для выживания:

- а) социальные
- б) самовыражение
- в) уважение
- г) физиологические

26. Кто разработал модель мотивации, основанную на потребностях, разделив их на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией»:

- а) Маслоу
- б) МакКлелланд
- в) Герцберг
- г) Файоль

27. Если мотивация рассматривается как процесс, то на первой стадии происходит:

- а) Определение целей потребности
- б) Возникновение потребности
- в) Поиск путей устранения потребностей
- г) Получение вознаграждения

28. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда:

- а) до начала профессиональной деятельности
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет
- в) во время адаптации в коллективе
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности
- д) после признания важности труда

29. В чем заключается цель стимулирования персонала:

- а) побудить человека избегать конфликтов
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями
- в) побудить человека не превышать своих полномочий
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

Теоретические вопросы

1. Дайте определение и характеристику мотивации как совокупности мотивов поведения человека и как функции управления.
2. Раскройте основные положения следующих теорий мотивации – «экономического человека», школы «научного управления» Ф. Тейлора и «человеческих отношений» Э. Мэйо. Раскройте основные положения концепций потребностей А. Маслоу и Д. Мак Клеелланда.
3. Раскройте теорию двух факторов Ф. Герцберга.
4. Раскройте теории «Х» и «Y» Мак Грегора и «J» и «Z» У. Оучи.

5. Раскройте теорию подкрепления Б. Скиннера.
6. Раскройте теорию ожиданий В. Врума.
7. Охарактеризуйте модель мотивации Портера и Лоулера.
8. Раскройте теорию справедливости Дж. Адамса.
9. Раскройте теорию атрибуции.
10. Охарактеризуйте партисипативный подход в управлении.
11. Раскройте целевой подход в управлении.
12. Раскройте информационную теорию эмоций П.В. Симонова.
13. Раскройте теорию ценностей Б.И. Додонова.
14. Раскройте типологическую концепцию трудовой мотивации В.И. Герчикова.
15. Раскройте классификацию методов мотивации.
16. Раскройте понятие об оперативной и долговременной управленческой мотивации.
17. Охарактеризуйте управленческий, психологический и социальный результаты мотивации.
18. Раскройте сущность, достоинства и недостатки прямой мотивации.
19. Раскройте сущность, достоинства и недостатки стимулирования.
20. Раскройте сущность, достоинства и недостатки принудительной мотивации.
21. Охарактеризуйте психологические механизмы прямой мотивации.
22. Раскройте прямую рациональную мотивацию и способы ее реализации.
23. Раскройте прямую волевую мотивацию и способы ее реализации.
24. Раскройте прямую эмоциональную мотивацию и способы ее реализации.
25. Раскройте достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации.
26. Раскройте сущность принудительной мотивации. Раскройте классификацию форм и видов принуждения.
27. Охарактеризуйте достоинства и недостатки принудительной мотивации.
28. Дайте характеристику стимулированию как процессу. Раскройте широкое и узкое понимание процесса стимулирования.
29. Раскройте понятие и состав нормативной базы стимулирования.
30. Раскройте роль единиц измерения результатов труда в процессе стимулирования.
31. Раскройте роль эталона сравнения в оценке результатов труда.
32. Раскройте функции стимулирования.
33. Раскройте классификацию и формы представления.
34. Охарактеризуйте опережающую форму организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования.
35. Охарактеризуйте подкрепляющую форму организации

стимулирования, ее достоинства и недостатки.

36. Раскройте виды и принципы социального обмена.

37. Охарактеризуйте проблемы, достоинства и недостатки материального денежного стимулирования.

38. Охарактеризуйте проблемы, достоинства и недостатки материального неденежного стимулирования.

39. Охарактеризуйте современные тенденции развития форм и систем оплаты труда.

40. Раскройте социологические шкалы зарплаты.

41. Охарактеризуйте метод "пробного прогона".

42. Охарактеризуйте моральное стимулирование как информационный процесс.

43. Раскройте состав элементов стимулирующего механизма моральных поощрений.

44. Раскройте классификацию моральных стимулов.

45. Охарактеризуйте проблему девальвации, обесценения моральных поощрений.

46. Раскройте возможности и практику стимулирования временем.

47. Охарактеризуйте соревнование как стимулирующую ситуацию.

48. Раскройте стимулирующую силу соревнования.

49. Раскройте основные методы изучения мотивационной сферы предприятия.

Практические задания

Кейс-задание - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

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.

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.
4. 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?
4. Практическое задание.

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?

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми

	умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

- 1.Верещагина Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала.- Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2020.-152 с.
- 2.Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала.- К.:МАУП, 2010.- 244 с.
- 3.Занюк С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2021. – 351с.
- 4.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.- СПб.: Изд-во Питер, 2020.-512 с.
5. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. [электронный ресурс] - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2020. - 277 с. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/969/40969>
- 6.Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие [электронный ресурс] / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с. Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>
- 7.Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала.- М.:ИКЦ «МарТ», 2020.- 224 с.
- 8.Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Жадан, А. П. Стехин, В. Н. Беленцов, И. В. Петрова, А. В. Кретьева, [и др] ; под общ. ред. А. В. Жадана.– Электрон. текстовые дан. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 628 с. Режим доступа: http://bibliotekad.ucoz.ua/_ld/0/12_2PW.pdf
- 9.Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент.- К.: МАУП, 2021.- 168 с.
- 10.Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента.- М.:Тандем, 2020.- 352с.

Лист согласования РПД

Разработал

Доцент кафедры менеджмента

(должность)



(подпись)

Е.В. Кобзева

(Ф.И.О.)

(должность)

(подпись)

(Ф.И.О.)

И.о. заведующего
кафедрой менеджмента

(подпись)

Е.В. Кобзева

(Ф.И.О.)

Согласовано

Начальник учебно-методического центра



(подпись)

О.А. Коваленко

(Ф.И.О.)

Лист изменений и дополнений

Номер изменения, дата внесения изменения, номер страницы для внесения изменений	
ДО ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:	ПОСЛЕ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:
Основание:	
Подпись лица, ответственного за внесение изменений	