

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И. А. Долгова

15 апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Менеджмент организации и цифровой маркетинг
Квалификация:	бакалавр
Форма обучения:	очная, очно-заочная
Год начала подготовки:	2026

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
ПК-2. Способен оценивать перспективы развития организации с целью формирования устойчивых конкурентных преимуществ	ПК-2.И-3. Разрабатывает предложения по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг)	ПК-2.И-3.У-4. Умеет выбирать методы и инструменты мотивационного менеджмента для вовлечения персонала в решение задач обеспечения конкурентоспособности организации	Текущий контроль - устный опрос, доклады. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

Раздел 1. Сущность, структура и функции мотивации ПК-2.И-3.У-4

1. Определение понятий: управление персоналом, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, кадры, мотивация.
2. Актуальность мотивации в современной системе менеджмента.
3. Мотивация трудовой деятельности как управления персоналом.
4. Мотивация трудовой деятельности как функция управления персоналом.
5. Сущность, структура и функции мотивации.
6. Механизм мотивации: потребности, мотивы стимулы.
7. Психологические аспекты управления мотивацией персонала.

Раздел 2. Однофакторные теории мотивации ПК-2.И-3.У-4

1. Теория Кроу-Мэрлоу, (потребность в одобрении).
2. Теория Элерса (мотив достижений).
3. Теория Лумана (склонность к риску).
4. Потребность в поглощенности поставленной задачей.
5. Мотив принадлежности.
6. Мотив удовлетворения.
7. Потребность к порядку и др.

Раздел 3. Содержательные теории мотивации ПК-2.И-3.У-4

1. Трудовая мотивация в фордизме.
2. Вклад Э.Мэйо в развитие мотивации.
3. Пирамида потребностей А.Маслоу.
4. Развитие теории А.Маслоу: П.Херси и К.Бланшард.
5. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга.
6. Использование теории Герцберга: обогащение труда.
7. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда.
8. Теория ERG Альдерфера.
9. Соотношение содержательных теорий мотивации.

Раздел 4. Процессуальные теории мотивации ПК-2.И-3.У-4

1. Теория ожиданий В. Врума.
2. Теория справедливости С. Адамса.
3. Комплексная модель Портера-Лоулера. Теория “Х” и “Y” Д. МакГрегора.
4. Теория трудовой мотивации Аткинсона (модель выбора риска).
5. «Локус контроля» в мотивации: понятие локуса контроля – степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события., 60-е гг. США.
6. Теория атрибуции.
7. Теория Портера-Лоулера.
8. Соотношение процессуальных теорий мотивации.
9. Рациональный и гуманистический подход к УЧР.
10. Появление и внедрение концепции УЧР в России.
11. Наиболее актуальные подходы к мотивации в настоящее время.

Раздел 5. Инструменты мотивации ПК-2.И-3.У-4

1. Морально-психологическое стимулирование: актуальность, содержание понятия.
2. Виды морально-психологического стимулирования.
3. Ограничения в использовании морально-психологического стимулирования.

4. Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации.
5. Программы управления карьерой.
6. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды.
7. Свободный график и нестандартные режимы рабочего времени.

Раздел 6. Мотивация соучастием ПК-2.И-3.У-4

1. Участие как важнейший мотивационный механизм.
2. Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия.
3. Основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании.
4. СисРаздел Скэнлона
5. СисРаздел Раккерта
6. СисРаздел «Импрошейр».
7. Мотивация соучастием в собственности.
8. Мотивация соучастием в управлении.

Раздел 7. Формирование мотивационного механизма на предприятии ПК-2.И-3.У-4

1. Технология мотивации. Воздействие на мотивационные факторы внешней и внутренней среды.
2. Воздействие на мотивацию факторов внутренней среды.
3. Воздействие на мотивацию факторов внешней среды.
4. Методы мотивации: административные, экономические, социально-психологические и духовно-нравственные.
5. Административные методы.
6. Экономические методы
7. Социально-психологические и духовно-нравственные методы.

Раздел 8. Управление мотивационным механизмом ПК-2.И-3.У-4

1. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии.
2. Эффективность управления мотивацией, ее формы и методы.
3. Мотивационные ресурсы в управлении.
4. Принципы социального партнерства в организации труда.
5. Возможности социальной политики предприятия.
6. Оценка эффективности управления мотивацией.
7. Издержки на рабочую силу.
8. Эффект от управления персоналом и мотивацией труда.
9. Основные подходы к оценке управления мотивацией

Раздел 9. Системы мотивации на современных предприятиях ПК-2.И-3.У-4

1. Особенности мотивации и стимулирования труда на предприятиях различных форм собственности.
2. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала коммерческих организаций.
3. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала некоммерческих общественных организаций.
4. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в государственной службе в России.
5. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в муниципальной службе в России.
6. Особенности мотивации в современных зарубежных компаниях.
7. Особенности мотивации в условиях кризиса.

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
Устный опрос, коллоквиум	

Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов
---	----------

2.2. Темы докладов

1. Распределительные системы регулирования оплаты труда: достоинства, недостатки, возможности применения. ПК-2.И-3.У-4
2. Разработка системы мотивации труда персонала с помощью двухфакторной модели Ф.Герцберга. ПК-2.И-3.У-4
3. Эффективность оценки должностей с помощью методики Хея. ПК-2.И-3.У-4
4. Проектирование системы мотивации трудовой деятельности на предприятии. ПК-2.И-3.У-4
5. Система мотивации в социальной политике организации. ПК-2.И-3.У-4 ПК-2.И-3.У-4
6. Повышение мотивации сотрудников с помощью модели атрибуции Г.Келли. ПК-2.И-3.У-4
7. Разработка системы мотивации персонала с помощью модели Портера-Лоулера. ПК-2.И-3.У-4
8. Теория ожидания В.Врума и возможности ее применения в практике мотивации персонала. ПК-2.И-3.У-4
9. Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона в практике управления персоналом. ПК-2.И-3.У-4
10. Мотивация в условиях риска. ПК-2.И-3.У-4

Шкала и критерии оценки доклада

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие теме доклада; – полнота и глубина раскрытия основных понятий; – умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. 	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> – круг, полнота использования литературных источников по теме; – привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). 	15
3. Изложение	– литературный стиль.	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Банк контрольных заданий

ВАРИАНТ 1

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

1. ПК-2.И-3.У-4. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% 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 Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

1. Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую инструменты мотивационного менеджмента вы бы предложили для управления данной организацией?

2. ПК-2.И-3.У-4. Соотнесите стадии развития теорий мотивации с периодами их разработок

1. Возникновение содержательных теорий мотивации а. 40-50-е года XX века	а. 40-50-е года XX века
2. Возникновение процессуальных теорий мотивации	б. с 60-х годов XX века

3. ПК-2.И-3.У-4. Соотнесите функции стимулирования с их содержание

1. Экономическая	а. формирование социальной структуры общества посредством различного уровня доходов
2. Социальная	б. формирование активной жизненной позиции, нравственного климата в обществе
3. Нравственная	с. способствует повышению эффективности производства, способствует повышению производительности труда и качества продукции

4. ПК-2.И-3.У-4. Соотнесите циклы развития организации и особенности их мотивации и стимулирования

1. Старт	а. увеличивается доля стимулирующих выплат, шире применяется участие работников в акционерном капитале, дифференциация оплаты труда по категориям
2. Рост	б. социальное развитие коллектива, формирование корпоративного духа, эстетика трудовых условий
3. Зрелость	с. применяются надбавки за выслугу лет, разрабатываются системы вознаграждения для работников с большим стаже

2.5. ПК-2.И-3.У-4. Новые программы мотивирующей компенсации трудового поведения: 1. Плата по вкладу - программа мотивирующей компенсации, состоящая в поощрении работников в зависимости от их индивидуального вклада в выполнение задачи. 2. Разделение прибыли -

программа мотивирующей компенсации, состоящая в поощрении работников и начальства в достижении поставленных целей фирмы. 3. Кадровый акционерный план (КАОП) - программа мотивирующей компенсации, позволяющая работникам стать совладельцами предприятия через опционы - покупку акций. 4. Единовременная премия - программа мотивирующей компенсации, состоящая в одноразовом денежном вознаграждении (наличными) работников в зависимости от их вклада. 5. Плата за профессионализм - программа мотивирующей компенсации, устанавливающая зависимость размера заработной платы работников от количества выполненных задач и качества их исполнения с учетом абсолютной (внешней) и относительной (внутренней) ценности рабочих мест и ключевых компетенций работника. Каково ваше мнение об эффективности каждого из представленных инструментов мотивационного менеджмента? Решению каких управленческих задач (стратегических или оперативных) они могут способствовать?

ВАРИАНТ 2

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. ПК-2.И-3.У-4. Соотнесите типы мотивов с их содержанием

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Мотивы безопасности | a. Выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты |
| 2. Мотивы подчинения | b. Выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями |

2.2. ПК-2.И-3.У-4. Соотнесите мотивационные теории поля с механизмами мотивации, представленными в них.

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Теория «Z» В. Оучи | a. Социальная среда обитания индивида складывается из множества взаимосвязанных факторов и в конечном счете формирует его отношение к организации. Изменяя параметры «поля» можно оказать глубокое формирующее воздействие на личность человека и его мотивационную сферу. |
| 2. Теория Литвина-Стрингера | b. Наибольшей эффективности деятельности сотрудников можно добиться, если создать на предприятии такое «поле», при котором каждый человек будет отождествлять себя с организацией: «Я – это организация, а организация – это я». |

2.3. ПК-2.И-3.У-4. Какие из авторов являются представителями содержательных и процессуальных теорий мотивации

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Содержательные теории мотивации | a. Адамс, Локк |
| 2. Процессуальные теории мотивации | b. Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер |

2.4. ПК-2.И-3.У-4 Внимательно изучите комментарий к варианту задания, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

Комментарий: Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что Вы полностью раскрываете в нем свои силы и способность, и что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на

желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникнет вопрос о необходимости перевода на лучшее место и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

Ситуация: Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения трудом от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

Возможные варианты ответов:

- а) устанавливаю, какая работа дала бы ему удовлетворенность, и если есть возможность, как можно скорее предоставляю такую работу.
- б) думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако, фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.
- в) объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относится и как ее выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой им работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

2.5. ПК-2.И-3.У-4. Внимательно изучите комментарий к варианту задания, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

Комментарий: Определение основных направлений деятельности организации, и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы.

В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя.

Ситуация: В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнения указаний, исходящих от вышестоящих инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

Возможные варианты ответов:

- а) запросить необходимые указания у начальства
- б) проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- в) отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».

ВАРИАНТ 3.

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. ПК-2.И-3.У-4. Соотнесите типы мотивов с их содержанием

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Мотивы приобретения | а. Выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты |
| 2. Мотивы удовлетворения | б. Выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда |

2.2. ПК-2.И-3.У-4. Соотнесите мотивационные теории поля с механизмами мотивации, представленными в них.

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. Теория «Х» А. Маслоу | а. Работа для человека такая же естественная потребность, как и отдых. Поэтому не следует человека заставлять работать угрозами и принуждением. Нужно на предприятии создавать такую обстановку. |
| 2. Теория «Y» Д. Мак-Грегора | б. Человек по своей природе ленив, эгоистичен, не любит работать и брать на себя ответственность. Заставить его работать можно только при помощи «кнута и пряника» |

2.3. ПК-2.И-3.У-4. Какие из авторов являются представителями содержательных и процессуальных теорий мотивации

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| 1. Содержательные теории мотивации | а. Врум, Портера-Лоулер, |
| 2. Процессуальные теории мотивации | б. А. Маслоу, Ф. Герцберг |

2.4. ПК-2.И-3.У-4. Внимательно изучите комментарий к варианту задания, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

Комментарий: Занятия о сути работы, а также наличие интересов к ней – решающие факторы успеха. Наряду с этим весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

Ситуация: Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приведенных ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

Возможные варианты ответов:

- руководство должно подробно информировать коллектив о характере, выполняемой им работы.
- время от времени следует менять поручаемую работу, чтобы она не надоела.
- если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.
- работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.
- точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой работы.

2.5. ПК-2.И-3.У-4. Задание № 3. Ситуация для анализа. Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40 % 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 также генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранения товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40 %-ную премию, однако их вознаграждение составляло только 40 % от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы:

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Что бы вы посоветовали Денису по поводу внедрения этой системы?

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»