

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕН-
НОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственной
службы и кадровой политики

Протокол заседания от «28» августа 2019
г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.20.ДВ.01.02 Поощрения и дисциплинарные взыскания
на государственной гражданской службе

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

ПДВ на ГГС

(краткое наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

Государственная и муниципальная служба

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная

(формы обучения)

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственной службы и кадровой политики Фотина Л.В.

Заведующий кафедрой:

И. о. заведующего кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент Фотина Л.В.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|---|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы..... | 3 |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО..... | 3 |
| 3. Содержание и структура дисциплины..... | 3 |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине..... | 3 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины..... | 3 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине..... | 3 |
| 6.1. Основная литература..... | 3 |
| 6.2. Дополнительная литература..... | 3 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы..... | 3 |
| 6.4. Нормативные правовые документы..... | 3 |
| 6.5. Интернет-ресурсы..... | 3 |
| 6.6. Иные источники..... | 3 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы..... | 3 |

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.В.20.ДВ.01.02 Поощрения и дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|--|
| ПК-2 | владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | ПК-2.2 | Способность проводить аудит человеческих ресурсов |
| ДПК-4 | способность применять на практике принципы и правила формирования системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих, оплаты их труда, систему поощрений и наградений государственных и муниципальных служащих | ДПК-4.1 | Способность распознавать природу, основные функции денежных выплат в системе государственной и муниципальной службы и их реализацию в составляющих оплаты труда государственных и муниципальных служащих |

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|--|--------------------------------|---|
| использовать теории мотивации и знания процессов групповой динамики для | ПК-2.2 | на уровне знаний определять феномены мотивации, власти и лидерства в организационном контексте; |
| | | на уровне умений: свободно ориентироваться в процессах групповых обсуждений и решения проблем |

| | | |
|--|---------|---|
| организации групповой работы и участия в ней | | на уровне навыков: владеть методами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти на основе анализа конкретной организационной ситуации |
| использовать теории мотивации и знания процессов групповой динамики для организации групповой работы и участия в ней | ДПК-4.1 | на уровне знаний: знать теоретические основы и нормативно-правовой основы социальной защиты персонала государственной службы |
| | | на уровне навыков: соотносить размеры денежного содержания (вознаграждения, довольствия) с заработной платой работников соответствующей специальности и квалификации негосударственного (коммерческого) сектора экономики |
| | | на уровне умений: осуществлять формирование принципов социальной защиты и оплаты труда государственных и муниципальных служащих |

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.20.ДВ.01.02 Поощрения и дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе составляет 2 зачётные единицы, 72 часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 32 часа: лекции – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 40 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.20.ДВ.01.02 Поощрения и дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе предусмотрена на 4 курсе, в 7 семестре.

Дисциплина Б1.В.20.ДВ.01.02 Поощрения и дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе относится к дисциплинам вариативной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина реализуется после изучения: Б1.В.05 Психология управления (5 семестр), ФТД.В.01 Экономика и социология труда (5 семестр)

Дисциплина служит основой для Б1.В.ДВ.01.01 Ответственность государственных и муниципальных служащих (8 семестр), Б1.В.ДВ.01.02 Корпоративная культура государственной службы (8 семестр), К.М.02.ДВ.04.01 Социальные гарантии персонала государственной и муниципальной службы (8 семестр), К.М.02.ДВ.04.02 Кадровая безопасность системы государственной и муниципальной службы (8 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

| № | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины , час | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|----|--|------------------------|---|----|----|-----|----|--|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ПЗ | ЛР | КСР | | |
| 1. | Объект, предмет и основные задачи дисциплины | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |

| № | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины , час | | | | | | Форма те- кущего контроля успеваемо- |
|-------|---|------------------------|---|----|----|-----|----|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ПЗ | ЛР | КСР | | |
| | «Поощрения и дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе» | | | | | | | |
| 2. | Методологические основы мотивации трудовой деятельности | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О, Д, Т |
| 3. | Особенности труда государственного гражданского служащего | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 4. | Ресурсы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 5. | Оплата труда государственного гражданского служащего | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| 6. | Социальные гарантии на государственной гражданской службе как фактор мотивации и поощрения | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| 7. | Деструктивная мотивация на государственной гражданской службе и пути ее преодоления | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 8. | Анализ и оценка эффективности поощрений и дисциплинарных взысканий государственных гражданских служащих | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| | Промежуточная аттестация | | | | | | | Зачет |
| Всего | | 72 | 16 | 16 | | | 40 | |

очно-заочная форма обучения

| № | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины , час | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|----|--|------------------------|---|----|----|-----|----|--|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ПЗ | ЛР | КСР | | |
| 1. | Объект, предмет и основные задачи дисциплины «Поощрения и | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |

| № | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины , час | | | | | | Форма те- кущего контроля успеваемо- |
|-------|---|------------------------|---|----|----|-----|----|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ПЗ | ЛР | КСР | | |
| | дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе» | | | | | | | |
| 2. | Методологические основы мотивации трудовой деятельности | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О, Д, Т |
| 3. | Особенности труда государственного гражданского служащего | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 4. | Ресурсы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 5. | Оплата труда государственного гражданского служащего | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| 6. | Социальные гарантии на государственной гражданской службе как фактор мотивации и поощрения | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| 7. | Деструктивная мотивация на государственной гражданской службе и пути ее преодоления | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 8. | Анализ и оценка эффективности поощрений и дисциплинарных взысканий государственных гражданских служащих | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| | Промежуточная аттестация | | | | | | | Зачет |
| Всего | | 72 | 16 | 16 | | | 40 | |

заочная форма обучения

| № | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины , час | | | | | | Форма те- кущего контроля успеваемо- сти, промежу- точной ат- тестации |
|----|---|------------------------|---|----|----|-----|----|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ПЗ | ЛР | КСР | | |
| 1. | Объект, предмет и основные задачи дисциплины «Поощрения и | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |

| № | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины , час | | | | | | Форма те- кущего контроля успеваемо- |
|-------|---|------------------------|---|----|----|-----|----|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ПЗ | ЛР | КСР | | |
| | дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе» | | | | | | | |
| 2. | Методологические основы мотивации трудовой деятельности | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О, Д, Т |
| 3. | Особенности труда государственного гражданского служащего | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 4. | Ресурсы мотивации и стимулирования туда государственных гражданских служащих | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 5. | Оплата труда государственного гражданского служащего | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| 6. | Социальные гарантии на государственной гражданской службе как фактор мотивации и поощрения | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| 7. | Деструктивная мотивация на государственной гражданской службе и пути ее преодоления | 8 | 2 | 2 | | | 4 | О,Д |
| 8. | Анализ и оценка эффективности поощрений и дисциплинарных взысканий государственных гражданских служащих | 10 | 2 | 2 | | | 6 | О,Д |
| | Промежуточная аттестация | | | | | | | Зачет |
| Всего | | 72 | 16 | 16 | | | 40 | |

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Объект, предмет и основные задачи дисциплины «Поощрения и дисциплинарные взыскания государственных гражданских служащих»

Предмет и задачи курса. Взаимосвязь предмета курса «Поощрения и дисциплинарные взыскания государственных гражданских служащих» с другими дисциплинами. Структурно-логическая схема раскрытия содержания дисциплины, краткий обзор учебно-методической литературы по ее тематике.

Сущность и ключевые понятия мотивации трудовой деятельности как комплекса социально-экономических, социально-психологических, морально-этических факторов, форм и методов побуждения людей к труду. Характеристика базовых дефиниций курса: потребность, мотив, стимул, мотивирование, стимулирование. Поощрения и

дисциплинарные взыскания с точки зрения базовых дефиниций.

Мотивация как функция управления, как стимулирующий фактор в системе управления на государственной гражданской службе.

Актуальность изучения трудовой мотивации с учетом современных условий реформирования и развития системы государственной службы Российской Федерации.

Тема 2. Методологические основы мотивации трудовой деятельности

Философский подход к осмыслению процесса трудовой мотивации. Связь духовной деятельности человека с материальными продуктами труда. Современная концепция развития человеческого потенциала и ориентация на повышение качества жизни.

Становление теорий трудовой мотивации. Концепция «Экономического человека» А.Смита о критериях оценки и оплаты труда. Теория общественно-экономической формации К. Маркса о побудительных мотивах человеческой деятельности.

Основоположники научного менеджмента (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон) и др. о вознаграждении труда. Внимание к вопросам трудовой мотивации на последующих этапах развития науки управления.

Теории, в основе которых рассматривается картина человека как работника: «ХУ» – теория Макгрегора, Теория человеческих отношений (Э. Мейо, Б. Ротлисбергер) Теория «Z» – Оучи (коллективной мотивации).

Содержательные (внутриличностные теории) теории мотивации А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.МакКлелланда, Ф.Герцберга о соотношении и иерархии материальных и духовных потребностей человека.

Процессуальные теории мотивации: Д. Аткинсона, (стремление к успеху и избежание неудач), теория справедливости С.Адамса, теория усиления мотивации Б. Скиннера, В. Врума и комплексная модель мотивации Л.Портера и Э. Лоулера.

Тема 3. Особенности труда государственного гражданского служащего

Значение труда в жизни человека. Смысл и сущность трудовой деятельности. Труд как естественное условие существования человека и общества, основной источник удовлетворения материальных и духовных потребностей людей.

Мотивация трудовой деятельности как совокупность, иерархическая система разнообразных мотивов и стимулов к активной, полезной, эффективной работе.

Значимость труда для современного человека и его признаки. Мотивационные компоненты труда (доход, занятость, служение общественным интересам, удовлетворение от труда). Полимотивация трудовой деятельности и борьба мотивов.

Характеристика деятельности человека, ориентированной на внутренний мир человека: интеллектуальная, рациональная, эмоциональная, развлекательная. Деятельность, направлена на внешние факторы влияния: научно-техническая, общественно-политическая, художественно-эстетическая и т.п.

Содержание, специфика и особенности труда государственных гражданских служащих. Мотивация общественного служения как базовая потребность для государственного гражданского служащего.

Тема 4. Ресурсы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих

Уровень социально-экономических достижений общества - как результат использования ресурсов мотивации на всех уровнях социальной практики, как основной источник удовлетворения материальных и духовных потребностей людей.

Ресурсный подход к пониманию многообразия форм и методов, обеспечивающих стимулирование труда со стороны субъектов управления трудовым поведением работников. Классификации ресурсов мотивации: утилитарные, принудительные и нормативные. Административные ресурсы мотивации, Социальные ресурсы мотивации, Экономические ресурсы мотивации. Информационные ресурсы мотивации.

Многообразие ресурсов мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе: денежные стимулы и социальные льготы; организационно-

административные стимулы, стратификационные стимулы, стимулы организации труда, коммуникационные стимулы, стимулы развития, групповые стимулы.

Моральные стимулы и их значение в практике управления персоналом государственной гражданской службы.

Тема 5. Оплата труда государственного гражданского служащего

Сущность, структура и социальная природа заработной платы, ее минимальный уровень, динамика и порядок регулирования, доля в совокупном доходе работника и его семьи.

Основные принципы организации заработной платы, отражение личного трудового вклада работника на основе стимулирования квалификации (сложности труда); учет конечных результатов совместной (коллективной) деятельности; ответственность и полная самостоятельность организации в решении вопросов организации оплаты труда. Особенности оплаты труда государственных служащих; установление им окладов, надбавок и других выплат. Зависимость заработной платы от результатов труда. Постоянная и переменная части в структуре денежного содержания государственного служащего.

Стимулирование творческой активности работников и высоких результатов труда. Учет количественных показателей и качества работы. Повременная и сдельная форма оплаты труда. Премияльные системы. Создание новых поощрительных систем - участия в прибылях, льготной продажи акций и т.д.

Методы учета трудового вклада работников в общие итоги коллективной работы. Стимулирование повышения квалификации, роста интенсивности труда.

Тема 6. Социальные гарантии на государственной гражданской службе как фактор мотивации и поощрения

Система социальных гарантий на государственной гражданской службе: социальная защита, медицинское обеспечение, субсидии на жилье и другие формы социальных гарантий.

Нематериальные стимулы труда и их многообразие.

Моральные стимулы: система поощрений и наград в современной организации. Методы стимулирование творческой активности работников. Стимулирование трудовой деятельности свободным временем. Принципы и критерии мотивирующей организации труда персонала.

Политика лояльности в отношении персонала современных организаций. Формирование позитивной модели развития отношения работника к организации: благонадежность, преданность и приверженность.

Удовлетворенность трудом как базовый фактор лояльности персонала. Методы определения степени удовлетворенности трудом.

Тема 7. Деструктивная мотивация на государственной гражданской службе и пути ее преодоления.

Деструктивная мотивация: понятие и виды. Особенности демотивации. Микрополитическая мотивация, формы ее проявления на государственной службе. Пути преодоления деструктивной мотивации на государственной гражданской службе.

Роль трудового коллектива и его организационной культуры в поддержании уважительного отношения к труду. Политика признания личного трудового вклада работника как высшей ценности организации.

Социально-психологические факторы в стимулировании трудовой деятельности. Формирование престижа организации, организационной приверженности персонала, создание благоприятного морально-психологического климата в государственных органах.

Тема 8. Анализ и оценка поощрений и дисциплинарных взысканий государственных гражданских служащих.

Получение, анализ и обобщение данных о состоянии трудовой мотивации в организации. Методы анализа оценки эффективности мотивации служебной деятельности:

статистические, социологические (анализ результатов деятельности, анкетный опрос, эксперимент, экспертные заключения, наблюдения, независимые характеристики и др.)

Факторный анализ поощрений служебной деятельности. Анализ применяемых методов мотивации, их классификация, удельных вес по численности работников, на которых они распространяются.

Основные показатели и критерии оценки результативности мотивационных мероприятий: стабильность персонала организации; низкая текучесть кадров; уровень организационной культуры, морально-психологический климат и др.

Мотивационный аудит как технология определения экономической и социальной эффективности трудовой мотивации. Результаты влияния системы мотивации на достижение целей организации и качество трудовой жизни работников.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.20.ДВ.01.02 Поощрения и дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| Тема (раздел) | | Формы текущего контроля успеваемости |
|---------------|---|--------------------------------------|
| Тема 1. | Объект, предмет и основные задачи дисциплины «Поощрения и дисциплинарные взыскания на государственной гражданской службе» | опрос, доклад |
| Тема 2. | Методологические основы мотивации трудовой деятельности | опрос, доклад, тестирование |
| Тема 3. | Особенности труда государственного гражданского служащего | опрос, доклад |
| Тема 4. | Ресурсы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих | опрос, доклад |
| Тема 5. | Оплата труда государственного гражданского служащего | опрос, доклад |
| Тема 6. | Социальные гарантии на государственной гражданской службе как фактор мотивации и поощрения | опрос, доклад |
| Тема 7. | Деструктивная мотивация на государственной гражданской службе и пути ее преодоления | опрос, доклад |
| Тема 8. | Анализ и оценка эффективности поощрений и дисциплинарных взысканий государственных и муниципальных служащих | опрос, доклад |

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и решение типовых заданий.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами по предлагаемым темам,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных ответов в ходе тестирования.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

1. 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
 2. 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
 3. 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
- менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, результатов тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждаются на заседании кафедры.

Вопросы для подготовки к опросам:

Тема 1. Объект, предмет и основные задачи дисциплины «Поощрения и дисциплинарные взыскания государственных гражданских служащих»

Поощрения и дисциплинарные взыскания государственных гражданских служащих
Сущность мотивации труда

Структура мотивационного процесса

Тема 2. Методологические основы мотивации трудовой деятельности

Содержательные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации

Иерархия потребностей А. Маслоу и ее актуальность

Двухфакторная теория Ф. Герцберга и ее актуальность

Теория мотивационных потребностей Д. МакКлеланда

Теория потребностей К. Альдерфера

Теория мотивации В. Врума

Теория человеческих отношений и ее представители

Модель мотивации Лоулера - Портера

Тема 3. Особенности труда государственного гражданского служащего

Особенность труда на государственной и муниципальной службе

Служебная деятельность как объект мотивации

Структура мотивационного процесса

Тема 4. Ресурсы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих

Классификация ресурсов мотивации

Ресурсы мотивации и их классификация

Организационно - административные стимулы

Коммуникационные стимулы: характеристика

Тема 5. Оплата труда государственного гражданского служащего

Оплата труда на государственной службе: характеристика

Виды и формы морального стимулирования на государственной и муниципальной службе

Социальное значение и функции оплаты труда в системе государственной службы

Принципы социальной политики государства в области справедливого вознаграждения за труд

Модель денежного вознаграждения на государственной и муниципальной службе

Тема 6. Социальные гарантии на государственной и гражданской службе как фактор мотивации

Социальные гарантии как фактор мотивации для государственных гражданских служащих

Основные и дополнительные государственные социальные гарантии

Тема 7. Деструктивная мотивация на государственной гражданской службе и пути ее преодоления

Система применения дисциплинарных взысканий как одна из форм стимулирования труда

Принципы и алгоритм проведения мотивационного аудита в организации

Методы и формы оценки эффективности системы управления мотивацией в организации

Критерии и показатели удовлетворенности трудом государственных и муниципальных служащих

Деструктивная мотивация на государственной службе

Тема 8. Анализ и оценка поощрений и дисциплинарных взысканий государственных гражданских служащих

Диагностика основных ресурсов мотивации и стимулирования труда

Государственные награды в Российской Федерации как фактор поощрения за добросовестный труд

Примерные темы докладов:

1. Деятельность государственного служащего как объект поощрений и дисциплинарных взысканий

2. Иерархия потребностей А. Маслоу и ее значение в оценке потребностей современного работника

3. Теория «Х» и «У» Д Макгрегора и ее значение в современной практике стимулирования труда персонала

4. Теория характеристик работ Д. Ричарда Хекмана и Г.Р. Олдхема и ее значение для практики стимулирования труда в современных условиях

5. Вклад двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга в современные системы мотивации и стимулирования труда

6. Вклад теории К. Альдерфера в развитие моделей стимулирования труда в современных организациях

7. Роль теории ожидания В. Врума в современной практике побуждения работника к труду по работе «Труд и мотивация» (1964г.).

8. Теория справедливости С. Адамса в контексте процессов отчужденности (потери интереса) современных работников к труду.

9. Комплексная теория мотивации труда Лоулера – Портера и ее практическое значение для стимулирования труда персонала в современных условиях.

10. Роль и значение научной «школы человеческих отношений» Г. Мюнстерберга и Э. Мейо по оценке роли «человеческого фактора» в производительности индивидуального труда.

11. Формы и методы диагностики самомотивации современного специалиста.

12. Управление деструктивной мотивацией в современной организации

13. Формы и методы исследования структуры мотивации и удовлетворенности сотрудников государственных органов

14. Стратификационные и пространственно-временные стимулы в системе ресурсов мотивации современной организации

15. Организационно - административные стимулы в системе ресурсов мотивации государственных гражданских служащих

16. Денежные стимулы в системе ресурсов мотивации государственных гражданских служащих

17. Социальные льготы в системе ресурсов мотивации государственных гражданских служащих

18. Стимулы личностного и профессионального развития в системе ресурсов мотивации государственных гражданских служащих

Примерные тесты:

1. Мотивация это...

А) Внешние причины, побуждения, ориентированные на удовольствие потребности

Б) Нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека, соц. гр. внутренний побудитель активности.

В) Внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения определяемого комплексом воздействия внешних и внутренних факторов

2 Какие основные формы стимулов выделяют?

А) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение

Б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование

В) стимул, мотив, потребность, нужда

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

А) интересная работа

Б) продвижение по службе

В) уровень заработной платы

Г) стаж работы

Д) условия труда

4. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу?

А) в самовыражении, самоопределении

Б) в общественном признании

В) в безопасности

Г) физиологические

Д) социальные

5. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

А) стремиться к проявлению самостоятельности

Б) обладает творческим мышлением

В) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации

Г) не любит работать и старается избежать ответственности

6. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

А) в доминировании

Б) в познании

В) в уважении

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|--|
| ПК-2 | владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | ПК-2.2 | способность проводить аудит человеческих ресурсов |
| ДПК-4 | способность применять на практике принципы и правила формирования системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих, оплаты их труда, систему поощрений и награждений государственных и муниципальных служащих | ДПК-4.1 | Способность распознавать природу, основные функции денежных выплат в системе государственной и муниципальной службы и их реализацию в составляющих оплаты труда государственных и муниципальных служащих |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| ПК-2.2 Способность проводить аудит человеческих ресурсов | Выявляет требования к оптимальному соотношению уровней компетентности и мотивированности сотрудников для выполнения организационных задач | Обоснованно выявлен уровень оптимального соотношения уровней компетентности и мотивированности сотрудников для выполнения организационных задач |
| ДПК-4.1 Способность распознавать | Знает основные функции и структуру денежных | Полно и всесторонне охарактеризованы основные функции и |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|--|---|--|
| природу, основные функции денежных выплат в системе государственной и муниципальной службы и их реализацию в составляющих оплаты труда государственных и муниципальных служащих. | выплат в системе государственной и муниципальной службы | структура денежных выплат в системе государственной и муниципальной службы |

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету

1. Деятельность государственного служащего как объект мотивации
2. Иерархия потребностей А. Маслоу и ее значение в оценке потребностей современного работника (государственного служащего)
3. Теория «Х» и «У» Д Макгрегора и ее значение в современной практике стимулирования труда персонала государственных органов
4. Теория характеристик работ Д. Ричарда Хекмана и Г.Р. Олдхема и ее значение для практики стимулирования труда в государственных органах
5. Вклад двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга в современные системы мотивации и стимулирования труда
6. Вклад теории К. Альдерфера в развитие моделей стимулирования труда в современных организациях
7. Роль теории ожидания В. Врума в современной практике побуждения работника к труду по работе «Труд и мотивация» (1964г.).
8. Теория справедливости С. Адамса в контексте процессов отчужденности (потери интереса) современных работников к труду.
9. Методы стимулирования труда работников с различными потребностями (по работе Ш. Ричи и П. Мартина «Управление мотивацией»).
10. Комплексная теория мотивации труда Лоулера – Портера и ее практическое значение для стимулирования труда персонала государственных органов.
11. Роль и значение научной «школы человеческих отношений» Г. Мюнстерберга и Э. Мейо по оценке роли «человеческого фактора» в производительности служебной деятельности.
12. Формы и методы диагностики самомотивации современного государственного служащего.
13. Управление деструктивной мотивацией на государственной гражданской службе.
14. Формы и методы исследования структуры мотивации и удовлетворенности сотрудников.
15. Стратификационные и пространственно-временные стимулы в системе ресурсов мотивации.
16. Организационно - административные стимулы в системе ресурсов мотивации.
17. Денежные стимулы в системе ресурсов мотивации государственной службы.
18. Стимулы личностного и профессионального развития в системе ресурсов мотивации современного государственного служащего.

Типовые задания

Описание ситуации: по итогам диагностических мероприятий по состоянию трудовой мотивации гражданских служащих в Департаменте «Х» Министерства «А» с численностью 120 работающих - установлен уровень служебной мотивации, представленный по факторам мотивации в таблице № 1. Оценка проведена по 10-тибалльной шкале, опрошено 60 человек.

Кроме социологического опроса, проведены выборочные беседы с государственными служащими, в результате которых выявлены ведущие анти – мотивы служебной деятельности:

1. «Тяжелый стиль управления» линейных руководителей
2. Большие переработки, до 4-х часов в день
3. Формальный подход при расчете премии по итогам работы за месяц
4. Высокий уровень ответственности при большой сложности работы

Задание:

1. Основываясь на результатах диагностических мероприятий, предложите дополнительные меры по анализу и оценке состояния уровня мотивации служащих и разработайте модель управления мотивацией служебной деятельности.

2. Главная задача по выработке эффективной системы мотивации - повышение общего уровня трудовой мотивации служащих:

Таблица 1.

| Факторы мотивации | Оценка: макс. =10 |
|---|-------------------|
| Интерес к содержанию выполняемой работы | 5.0 |
| Перспективы карьерного роста | 3.8 |
| Возможность самореализации | 4.4 |
| Психологический климат в коллективе | 3.0 |
| Организация труда | 3.0 |
| Уровень профессионализма руководителей | 5.4 |
| Стиль руководства | 2.2 |
| Условия труда | 5.1 |
| Оплата труда | 5.0 |

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

| Баллы | Критерий оценки |
|-------|--|
| 26-30 | Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. |
| 16-25 | Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, |

| | |
|------|--|
| | четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений. |
| 6-15 | Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания. |
| 0-5 | Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. |

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся

рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Мотивация как функция управления, как стимулирующий фактор в системе управления на государственной гражданской службе.
2. Актуальность изучения трудовой мотивации с учетом современных условий реформирования и развития системы государственной службы Российской Федерации.
3. Процессуальные теории мотивации: Д. Аткинсона, (стремление к успеху и избежание неудач), теория справедливости С.Адамса, теория усиления мотивации Б. Скиннера, В. Врума и комплексная модель мотивации Л.Портера и Э. Лоулера.
4. Характеристика деятельности человека, ориентированной на внутренний мир человека: интеллектуальная, рациональная, эмоциональная, развлекательная. Деятельность, направлена на внешние факторы влияния: научно-техническая, общественно-политическая, художественно-эстетическая и т.п.
5. Уровень социально-экономических достижений общества - как результат использования ресурсов мотивации на всех уровнях социальной практики, как основной источник удовлетворения материальных и духовных потребностей людей.
6. Стимулирование творческой активности работников и высоких результатов труда. Учет количественных показателей и качества работы. Повременная и сдельная форма оплаты труда. Премияльные системы. Создание новых поощрительных систем - участия в прибылях, льготной продажи акций и т.д.
7. Удовлетворенность трудом как базовый фактор лояльности персонала. Методы определения степени удовлетворенности трудом.
8. Социально-психологические факторы в стимулировании трудовой деятельности.
9. Формирование престижа организации, организационной приверженности персонала, создание благоприятного морально-психологического климата в государственных органах.
10. Основные показатели и критерии оценки результативности мотивационных мероприятий: стабильность персонала организации; низкая текучесть кадров; уровень организационной культуры, морально-психологический климат.

Методические указания по подготовке к опросу:

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:
 - указывается тема и цель доклада;
 - обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.
2. Основное содержание доклада:
 - последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/22838>
2. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата: допущено УМО ... / МГУ им. М.В. Ломоносова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
3. Минаева Н.Л. Управление персоналом: курс лекций. – М.: Экон-информ, 2012. – 176 с.

6.2. Дополнительная литература

1. Аверин А.Н. Социальная защита государственных и муниципальных служащих: Учебное пособие.- М.: Изд-во РАГС, 2008.-
2. Апостолова Т.М., Косевич Н.Р. Социальная политика Российской Федерации и правовой механизм ее реализации: Учебное пособие. - М.: ГИЦ «ВЛАДОС», 2008.
3. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала /Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. Вагина Л.В. Оплата труда: государственная гражданская служба: Монография. – М.: Изд-во РАГС, 2007.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Юшин Г.Д. Оплата труда персонала [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс. – Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. – 178 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/30844>

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской

службе Российской Федерации» от 7 июля 2004 г № 79-ФЗ

3. Указ Президента РФ от 7 мая 2012г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»

4. Указ Президента Российской Федерации «О федеральной программе "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)» от 10 марта 2009 г. № 261.

5. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 N 1919-р «Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты") по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы", утв. Указом Президента РФ от 11.08.2016 N 403»

6.5. Интернет-ресурсы

1. Научная библиотека МГУ им. М.В. Ломоносова – www.nbmgu.ru
2. Научная библиотека Санкт-Петербургского государственного университета - www.lib.pu.ru
3. Социальные изменения и социальный прогресс: <http://ecsocman.hse.ru/data/838/649/1219/t4.pdf>
5. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/18748029/?eng=1>
6. Феноменология социальных трансформаций: <http://fst.myl.ru/>
8. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ):. <http://wciom.ru/>
10. Исследовательский центр портала Superjob.ru: <http://www.superjob.ru/research>

6.6. Иные источники

1. Лавров А.М. Бюджетная реформа в России: от управления затратами к управлению результатами. – М.: КомКнига, 2005. – 556 с. (Общественные финансы; Вып. 10).
2. Оплата труда в России и современном мире: проблемы, действия. Коллективная монография. – М.: Полиграф сервис, 2009.
3. Панин И.Н. Система социальной защиты государственных гражданских служащих: материалы лекции-презентации.- М.: Изд-во РАГС, 2007.-68с.
4. Писарькова Л.Ф. Государственное управление России с конца XVII до конца XVIII века: Эволюция бюрократической системы. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2007.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL:

<http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>