

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра труда и социальной политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой труда и социальной политики

Протокол от «28» июня 2017 г. № 18

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.10 Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

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

Сист.мот. и стим. труд.деят.

(краткое наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

Управление карьерой персонала

(направленность (профиль))

магистр

(квалификация)

заочная

(форм(ы) обучения)

Год набора – 2018

Москва, 2017

Автор–составитель:

Доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры труда и социальной политики Докторович А.Б.

Заведующий кафедрой

Заведующий кафедрой труда и социальной политики, доктор экономических наук,
профессор Калашников С.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	18
6.1. Основная литература	18
6.2. Дополнительная литература	19
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	19
6.4. Нормативные правовые документы	19
6.5. Интернет-ресурсы.....	20
6.6. Иные источники	20
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	21

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.10 «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК ОС-5.3	применение в профессиональной сфере эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, методы и технологии, учитывающие социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия персонала.
ОПК ОС-1	способность всесторонне анализировать современные проблемы системы управления персоналом и решать задачи по повышению эффективности ее развития	ОПК ОС-1.3	решение задач по повышению эффективности развития системы управления персоналом.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
формирование и развитие командной работы и лидерства.	УК ОС-5.3	на уровне знаний: обладать знаниями, необходимыми для применения в профессиональной сфере методов и технологий, учитывающих социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия персонала.
		на уровне умений: применять в профессиональной сфере эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
		на уровне навыков: организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с системой мотивации персонала
Операционное управление персоналом и подразделением организации	ОПК ОС-1.3	на уровне знаний: обладать знаниями о целях и задачах системы управления персоналом, ресурсах и методах повышения эффективности её развития.
		на уровне умений: решение задач по повышению эффективности развития системы управления персоналом.
		на уровне навыков: внедрение и развитие систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности, повышение эффективности труда персонала

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.10 «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 12 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 8 часов. Самостоятельная работа составляет 51 час. Контроль – 9 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.10 «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» входит в Блок 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина изучается на в 3 и 4 семестрах обучения.

Дисциплина Б1.Б.10 «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» опирается на знания, полученные при изучении дисциплин: Б1.Б.1 «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации», Б1.Б.3 «Правовая система управления персоналом», Б1.Б.6 «HR-аналитика», Б1.Б.7 «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для освоения дисциплин на последующих этапах обучения.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен в 4 семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1

№ п.п.	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час					СРС	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	10	2		-		8	О
2.	Структура, функции и механизм трудовой мотивации.	6					6	Д
3.	Ресурсы мотивации в различных организационных системах	6			-		6	Д
4.	Модели управления мотивацией и стимулированием труда в организациях	8	2		-		6	ПЗ
5.	Специфика форм и методов мотивации и стимулирования труда на государственной службе	8			2		6	КС
6.	Корпоративные системы мотивации и стимулирования труда	8	-		2		6	ПЗ
7	Управление деструктивной мотивацией	8	-		2		6	О
8	Диагностика систем мотивации и методы измерения удовлетворенности трудом персонала	9	-		2		7	КС
	Промежуточная аттестация	9						Экз
Всего		72	4	-	8		51	

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), практическое задание (ПЗ), круглый стол (КС).

** формы промежуточной аттестации: экзамен (экз.).

3.Содержание дисциплины

<p>Тема 1. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности</p>	<p>Классические и современные теории трудовой мотивации. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Содержание теорий мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера и Д. МакКлелланда о соотношении и иерархии материальных и духовных потребностей. Процессуальные теории мотивации К.Левина, В.Х. Врумма и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. Мак-Грегора, Б. Скиннера и др. о разнообразии интересов, ожиданий и ценностных установок. Взаимосвязь теории мотивации и практики управления людьми в организации.</p>
<p>Тема 2. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.</p>	<p>Психологические аспекты и особенности мотивационного процесса. Система и структура мотивации. Сущность механизма мотивации труда. Ресурсы мотивации. Психологический и социальный механизмы мотивации. Субъективный процесс мотивации. Ценности и установки, их влияние на мотивацию трудовой деятельности. Классификация мотивов по содержанию, источникам возникновения, видам деятельности, профессиональной целенаправленности, силе проявления и другим признакам. Взаимосвязь потребностей, интересов, ценностей и установок в мотивационном процессе. Мотивационное ядро личности и организации. Мотивационный профиль персонала организации.</p>
<p>Тема 3. Ресурсы мотивации в различных организационных системах</p>	<p>Ресурсный подход к мотивации труда в организации. Ресурсы мотивации как компоненты организационных возможностей в условиях принятой стратегии работы с персоналом. Общая классификация ресурсов (стимулов) в различных системах мотивации. Материальные ресурсы и денежные стимулы. Социальные возможности организации и система социальных льгот и компенсаций. Компенсационная политика организации как важнейший элемент корпоративного стандарта компании в работе с персоналом. Административные ресурсы и организационные стимулы. Стимулы, связанные с организацией, содержанием и условиями труда. Стратификационные стимулы. Пространственно-временные стимулы. Коммуникационные ресурсы мотивации в организации. Стимулы группового влияния и стимулы развития.</p>
<p>Тема 4. Модели управления мотивацией и стимулированием труда в организациях</p>	<p>Моделирование как метод управления в социальных системах. Принципы моделирования. Базовая модель мотивации, ее компоненты. Основные требования к управлению трудовой мотивацией: оценка мотивов и потребностей профессиональной деятельности.</p>

	<p>Изучение структуры мотивации с целью ее совершенствования.</p> <p>Алгоритм разработки модели управления мотивацией трудовой деятельности:</p>
<p>Тема 5. Специфика форм и методов мотивации и стимулирования труда на государственной службе</p>	<p>Нормативно-правовой статус системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих.</p> <p>Формы и методы стимулирования профессиональной служебной деятельности в различных видах государственной службы, их особенности.</p> <p>Состояние системы материального стимулирования государственных служащих.</p> <p>Уровень удовлетворенности трудом на государственной службе. Связь размеров денежного содержания с показателями эффективности и результативности деятельности служащего.</p> <p>Система социальных гарантий, льгот и компенсаций на государственной службе.</p> <p>Система морального стимулирования на государственной службе.</p> <p>Мотивация общественного служения как инструмент совершенствования системы стимулирования труда на государственной службе.</p>
<p>Тема 6. Корпоративные системы мотивации и стимулирования труда</p>	<p>Мотивация и стимулирование труда как важнейшая функция управления персоналом современных корпораций. Компенсационная политика компаний.</p> <p>Современные практики разработки систем мотивации и стимулирования труда персонала на основе сбалансированной системы показателей результатов труда.</p> <p>Корпоративные стандарты стимулирования труда.</p> <p>Социальная ответственность бизнеса и политика формирования приверженности персонала на основе справедливой системы стимулирования.</p>
<p>Тема 7. Управление деструктивной мотивацией</p>	<p>Понятие и виды деструктивной мотивации. Мотивация и демотивация. Микрополитика в организации и микрополитическая мотивация как результат сопоставления различных моделей реализации личных интересов работников организации.</p> <p>Факторы микрополитической мотивации: личностные и ситуационные. Механизм формирования микрополитической мотивации в организации.</p> <p>Издержки деструктивной мотивации.</p> <p>Пути профилактики и ослабления микрополитической мотивации в организации.</p>
<p>Тема 8. Диагностика систем мотивации и методы измерения удовлетворенности трудом персонала</p>	<p>Диагностический инструментарий оценки мотивации. Формы и методы оценки эффективности систем мотивации в организациях.</p> <p>Мотивационный аудит как технология анализа, оценки и оптимизации систем мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>Цели и задачи мотивационного аудита: оценка системы мотивации персонала и взаимосвязей между уровнями</p>

	управления персоналом в организации; оценка мотивационного потенциала персонала организации (выявление мотивационного профиля); определение соответствия действующей системы мотивации мотивационным ресурсам и стратегии организации; выработка практических рекомендаций.
--	---

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины: Б1.В.10 «Системы мотивация и стимулирования трудовой деятельности» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	опрос
Тема 2.	Структура, функции и механизм трудовой мотивации.	доклад
Тема 3.	Ресурсы мотивации в различных организационных системах	доклад
Тема 4.	Модели управления мотивацией и стимулированием труда в организациях	практическое занятие
Тема 5	Специфика форм и методов мотивации и стимулирования труда на государственной службе	круглый стол
Тема 6.	орпоративные системы мотивации и стимулирования труда	практическое занятие
Тема 7.	Управление деструктивной мотивацией	опрос
Тема 8.	Диагностика систем мотивации и методы измерения удовлетворенности трудом персонала	круглый стол

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов.
- выполнение практического задания.

Критерии оценивания доклада:

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

Критерии оценивания выполнения практической работы (практикума):

- самостоятельность выполнения задания,
- творческий подход к решению поставленной задачи;
- умение анализировать факторы, влияющие на заданную практическую ситуацию;

- умение разрабатывать логический алгоритм последовательных действий;
- умение использовать НПА в разработке алгоритма действий.

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.

Типовые оценочные материалы по темам.

Вопросы для подготовки к опросу по теме:

Тема 1. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности

Концепция «Экономического человека» А.Смита о критериях оценки и оплаты труда.

Основоположники научного менеджмента (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон) и др. о вознаграждении за труд.

Теории, в основе которых рассматривается картина человека как работника: «XY» – теория Макгрегора, Теория человеческих отношений (Э. Мейо, Б. Ротлибсбергер)

Теория «Z» – Оучи (коллективной мотивации).

Теория потребности в достижениях Д. Мак-Грегора.

Модель Портера –Лоулера.

Исследования отношения к труду в работах отечественных ученых.

Вопросы для подготовки к докладу по теме:

Тема 2. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.

Смысл и сущность трудовой деятельности.

Труд как естественное условие существования человека и духовных потребностей людей.

Значимость труда для современного человека и его признаки.

Мотивационные компоненты труда (доход, занятость, служение общественным интересам, удовлетворение от труда).

Полимотивация и стимулирование трудовой деятельности и борьба мотивов. Деятельностный подход к мотивации труда.

Российские психологи о потребностно-мотивационной сфере человека.

Характеристика деятельности человека, ориентированной на внутренний и внешний мир человека.

Субъекты и объекты мотивации.

Потенциальная и актуальная мотивация.

Мотивационная ситуация.

Функции мотивации: стимулирующая, развивающая, смыслообразующая.

Вопросы для подготовки к докладам по теме:

Тема 3. Ресурсы мотивации в различных организационных системах

Ресурсный подход к пониманию многообразия форм и методов, обеспечивающих стимулирование труда персонала в организации.

Классификации ресурсов мотивации: утилитарные, принудительные и нормативные.

Административные ресурсы мотивации.

Социальные ресурсы мотивации, Экономические ресурсы мотивации.

Информационные ресурсы мотивации.

Обзор зарубежного опыта по стимулированию труда персонала

Социально-психологические факторы в стимулировании трудовой деятельности.

Формирование престижа организации, организационной приверженности персонала.

Нематериальные стимулы труда и моральные стимулы.

Методы стимулирование творческой активности работников. Стимулирование трудовой деятельности свободным временем.

Принципы и критерии мотивирующей организации труда персонала.

Политика лояльности в отношении персонала. Формирование позитивной модели развития отношения работника к организации.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям по теме:

Тема 4. Модели управления мотивацией и стимулированием труда в организациях

Основные требования к управлению трудовой мотивацией. Базовая модель управления мотивацией.

Сочетание трудовой мотивации с созданием благоприятных условий труда, соотнесение ее с уровнем и качеством жизни.

Факторный анализ мотивации трудовой деятельности.

Анализ применяемых методов мотивации в условиях спада экономических показателей компании.

Анализ применяемых методов мотивации в условиях роста экономических показателей компании.

Основные показатели и критерии оценки результативности мотивационных мероприятий.

Модель управления мотивацией на государственной службе.

Модель управления мотивацией в государственной корпорации.

Модель управления мотивацией в коммерческой организации.

Принципы мотивации труда и их реализация в различных моделях мотивации

Вопросы для подготовки к круглому столу по теме:

Тема 5. Специфика форм и методов мотивации и стимулирования труда на государственной службе

Мотивационные ожидания государственных служащих и параметры их удовлетворенности трудом.

Виды стимулов и гарантий на государственной службе, их нормативная определенность.

Роли моральных стимулов на государственной службе. Мотивация общественного служения.

Методы анализа и оценки эффективности мотивации трудовой деятельности государственных служащих.

Влияние принципов служебного поведения на мотивацию профессиональной деятельности государственных служащих.

Анализ зарубежного опыта по мотивации и стимулированию труда государственных служащих.

Государственные награды служащих как фактор мотивации.

Социально-экономическое значение мотивации труда государственных служащих.

Вопросы мотивации и стимулирования труда в программах реформирования государственной гражданской службы.

Обзор экспертных оценок о мотивации труда государственных служащих (по материалам периодических изданий).

Вопросы для подготовки к практическому занятию по теме:

Тема 6. Корпоративные системы мотивации и стимулирования труда

Мотивационные ожидания работников в коммерческих организациях и уровень их удовлетворенности трудом.

Виды стимулов и гарантий в коммерческих организациях.

Корпоративные стандарты мотивации и стимулирования труда в коммерческих организациях.

Методы анализа и оценки эффективности мотивации трудовой деятельности в коммерческих организациях.

Влияние уровня лояльности на мотивацию труда персонала.

Анализ зарубежного опыта по мотивации и стимулированию труда в коммерческом секторе экономики.

Обзор экспертных оценок о мотивации труда в коммерческой сфере и государственных корпорациях (по материалам периодических изданий).

Вопросы для подготовки к опросу по теме:**Тема 7. Управление деструктивной мотивацией**

Деструктивная мотивация: понятие и виды.

Особенности демотивации. Микрополитическая мотивация.

Основные факторы микрополитической мотивации.

Механизм микрополитической мотивации в современной России.

Пути ослабления микрополитической мотивации.

Вопросы для подготовки к круглому столу по теме:**Тема 8. Диагностика систем мотивации и методы измерения удовлетворенности трудом персонала**

Мотивационный аудит как технология определения экономической и социальной эффективности трудовой мотивации.

Методы диагностики удовлетворенности трудом персонала.

Социологический анализ данных по удовлетворенности трудом персонала.

Принципы эффективной мотивации труда персонала в организации.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**4.3.1. Перечень компетенций 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
УК ОС-5	способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК ОС-5.3	применение в профессиональной сфере эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, методы и технологии, учитывающие социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия персонала.
ОПК ОС-1	способность всесторонне анализировать современные проблемы системы управления персоналом и решать задачи по повышению эффективности ее развития	ОПК ОС-1.3	решение задач по повышению эффективности развития системы управления персоналом.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-5.3 – применять в профессиональной сфере эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, методы и технологии, учитывающие социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия персонала.	Способность и знания, необходимые для применения в профессиональной сфере методов и технологий, учитывающих социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия персонала. Умение и навыки применять в профессиональной сфере эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Обладает способностью и знаниями, необходимыми для применения в профессиональной сфере методов и технологий, учитывающих социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия персонала. Обладает умением и навыками применять в профессиональной сфере эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
ОПК ОС-1.3 решение задач по повышению эффективности развития системы управления персоналом.	Обладать знаниями о целях и задачах системы управления персоналом, ресурсах и методах повышения эффективности её развития.	Обладает знаниями о целях и задачах системы управления персоналом, ресурсах и методах повышения эффективности её развития.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	Обладать умением и навыками, необходимыми для решения задач по повышению эффективности развития системы управления персоналом.	Обладает умением и навыками, необходимыми для решения задач по повышению эффективности развития системы управления персоналом.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

1. Актуальность и социально-экономическое значение изучения практики мотивации стимулирования труда персонала в современных российских условиях.
2. Иерархия потребностей А. Маслоу и ее значение в диагностике потребностей современного российского работника.
3. Теория «Х» и «У» Д. Макгрегора и ее значение в современной практике стимулирования труда персонала.
4. Вклад двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга в практику оценки удовлетворенности трудом современных работников.
5. Вклад теории К. Альдерфера в развитие моделей стимулирования труда.
6. Теория справедливости С. Адамса и ее актуальность в современных российских условиях.
7. Роль и значение концепции «Школа человеческих отношений» Г. Мюнстерберга и Э. Мейо для современной практики кадрового менеджмента.
8. Теория мотивации Портера-Лоулера и ее практическое значение в обеспечении результативного труда персонала.
9. Трудовая деятельность как объект мотивации.
10. Предметная деятельность и природа человеческих потребностей.
11. Направляющая и смыслообразующая функция мотивов.
12. Зарубежный опыт стимулирования труда и его адаптация в современных российских условиях.
13. Принципы мотивации труда персонала в организации.
14. Функции мотивации труда, их значение в управленческой практике менеджера.
15. Показатели качества трудовой жизни, их определение.
16. Критерии и показатели удовлетворенности трудом работников.
17. Институциональная система мотивации.
18. Корпоративные системы мотивации, основа их специфики.
19. Личностная система мотивации и ее основные элементы.
20. Система мотивации и стимулирования труда на государственной службе.
21. Система мотивации и стимулирования труда в государственной корпорации.
22. Системы мотивации и стимулирования труда в коммерческой организации.
23. Компенсационная политика компании.
24. Субъекты и объекты мотивации труда в организации.
25. Ресурсы мотивации и их классификация.
26. Компоненты субъективного механизма мотивации труда.
27. Формирование механизма мотивации труда персонала на основе анализа потребностей.
28. Установочный блок в механизме мотивации труда.
29. Ценностный блок в механизме мотивации труда.
30. Самомотивация современного работника: функции, методы, стили.
31. Мотивация общественного служения на государственной службе: сущность и содержание.

32. Организационно-административные стимулы в современной организации.
33. Материальные стимулы: характеристика.
34. Коммуникационные стимулы: характеристика.
35. Классификация ресурсов мотивации в современной организации.
36. Социально-психологическое стимулирование персонала.
37. Лояльность персонала: формы проявления, значение.
38. Государственные награды в Российской Федерации как фактор моральной мотивации современного работника.
39. Виды и формы морального стимулирования персонала в современной организации.
40. Деструктивная мотивация: сущность и содержание.
41. Формы проявления деструктивной мотивации в поведении персонала организации.
42. Формы и методы профилактики и предотвращения деструктивной мотивации.
43. Влияние социальной среды и профориентации на отношение человека к трудовой деятельности.
44. Модель управления трудовой мотивацией в организации.
45. Мотивирующий компонент в современных системах оплаты труда.
46. Грейдирование как элемент формирования эффективной системы оплаты труда.
47. Локальные нормативные акты, обеспечивающие мотивацию труда в организации.
48. Принципы и алгоритм проведения мотивационного аудита в организации.
49. Методы и формы оценки эффективности системы управления мотивацией в организации.
50. Формы и методы расчета затрат на обеспечение эффективной системы мотивации в организации.

Варианты практических заданий (кейсов) к экзамену:

Практическое задание №1.

Описание ситуации на государственной службе

По итогам ведомственного аудита в Федеральной службе «XXX» установлено, что в структурах из 15 департаментов - в девяти 44 гражданских служащих имеют родственные связи. Это составляет 18% от общей численности работников службы. По мнению ряда аудиторов, данный факт может свидетельствовать об осознанном формировании протекционистской кадровой политики со стороны руководства федеральной службы. Очевидно, что в данном ведомстве складывается «клановая культура». По мнению экспертов, на государственной службе такой тип организационной культуры проявляется в «непотизме» - социальном явлении, означающем явное влияние родственных связей на служебные отношения. В оценке специалистов такое явление также символически оценивается как «кумовство» и «фаворитизм». **Опасения, относительно данных фактов у аудиторов могло сложиться, исходя из недавно опубликованных результатов социологического опроса государственных служащих.**

Вместе с тем, по формальным признакам, фактов прямого подчинения служащих своим родственникам не установлено и, следовательно, не ограничено действующим законодательством. Однако, рабочая атмосфера в коллективах департаментов службы не отличается высокой работоспособностью. Со стороны руководителей данной службы отмечен субъективный подход к оценке результатов деятельности служащих и тактика «уравниловки» при установлении премий служащих. Ведомственный аудит указал также на низкие показатели результатов работы служащих, что повлекло за собой снижение уровня рейтинга федеральной службы «XXX» в системе исполнительной власти.

Задачи:

1. Исходя из представленной информации, дайте общую характеристику управленческого потенциала руководителей всех уровней данной службы.
2. Определите факторы деструктивной мотивации и основания для формирования микрополитической мотивации.
3. Предложите программу мер для преодоления факторов деструктивной мотивации и повышении результатов работы служащих в данном ведомстве.

Практическая задача №2.

Описание ситуации в корпорации.

В структурах корпорации «РН» работает высокопрофессиональный коллектив. Средний уровень оплаты труда в корпорации составляет 100 тыс. руб. Система работы с персоналом по внешним признакам отвечает всем современным требованиям. Отбор кадров, например, предполагает оценку с использованием полиграфа, знаний законодательства и т.п. Систематически проводится обучение линейных руководителей, ежегодно проводится аттестация персонала.

Вместе с тем, по мнению новых работников, в ряде департаментов, уже в течение первого года работы, сотрудники корпорации начинают ощущать атмосферу социальной напряженности в коллективе, которая характеризуется тотальным контролем за контактами начинающих работников с представителями организаций партнеров, ограничением общения «новичков» в рабочей среде. При этом, «работникам со стажем» со стороны высшего руководства оказывается очевидное покровительство, они получают хорошие премиальные, но предпочитают об этом не распространяться. Все это может свидетельствовать о наличии такого социального явления в стиле управления и корпорации как «клиентеллизм».

После обращения одного из новичков к руководству с просьбой предоставить более самостоятельный порядок работы с клиентами и равные возможности заработать премию, получил ответ: в нашей организации для достойного премиального вознаграждения необходимо заслужить доверие!

О каком доверии и кому идет речь?

Задачи:

1. Исходя из полученной информации, дайте общую характеристику управленческого потенциала и ценностных ориентаций руководителей данной корпорации
2. Определите факторы деструктивной мотивации у работников и основания для формирования микрополитической мотивации в данной корпорации.
3. Предложите программу мер для преодоления условий формирования микрополитической мотивации в данной корпорации.

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

	<p>формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
16-25	<p>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.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные 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.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.</p>

0-5	<p>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.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
-----	---

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 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.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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).

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.

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Методические рекомендации по подготовке к круговому столу

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Сущность и характеристика мотивации трудовой деятельности как функции управления в современных условиях управления персоналом.
2. Содержательные теории мотивации трудовой деятельности и их актуальность в управлении персоналом.
3. Процессуальные теории мотивации трудовой деятельности и их актуальность в управлении персоналом.
4. Отечественные концепции и теории мотивации трудовой деятельности.
5. Структура мотивационного процесса в рамках трудового поведения.
6. Концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона.
7. Современные концепции гуманизации труда и их авторы.
8. Взаимосвязь потребностей и интересов в прогнозировании поведения человека.
9. Теория постановки целей и «цикл высокопроизводительного труда» Э. Лока.
10. Исследования отношения к труду в работах отечественных ученых.
11. Мотивационные ожидания работников организации и их прогнозирование.
12. Современные методы стимулирования труда в организациях.
13. Сущность и социальная природа заработной платы.
14. Основные принципы организации заработной платы.
15. Оплата труда государственных гражданских служащих.
16. Адаптация зарубежного опыта по оплате труда в России.
17. Роли системы мотивации в достижении стратегических целей организации.

18. Характеристика модели мотивации в государственной корпорации.
19. Характеристика модели мотивации в коммерческой организации.
20. Значение материальных стимулов в современной бизнес организации.
21. Виды моральных стимулов персонала в современной организации.
22. Модель управления трудовой мотивацией в организации.
23. Принципы оптимизации системы вознаграждения персонала.
24. Принципы и процедуры мотивационного аудита в организации.
25. Оценка эффективности системы управления мотивацией в организации.
26. Принципы и основания использования системы наказаний персонала в организации.
27. Технологии мотивационного аудита.
28. Методы анализа оценки эффективности мотивации трудовой деятельности.
29. Компенсационная политика компаний.
30. Социально-экономическое значение мотивации трудовой деятельности

Методические рекомендации по защите кейсов

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов – научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Боковня А.Е. Мотивация основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создание единой системы мотивации компаний). – М.: ИНФРА-М, 2011. – 144 с.
2. Боковня А.Е. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. – М.: Инфра-М, 2011. – Электронный ресурс: <http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=203440>
3. Седых Л.А. Дисциплинарная практика как фактор стимулирования работников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 11. – С. 128–134. – <http://www.mevriz.ru/about/>
4. Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 4. С. 160–168. – 10. Электронный ресурс <http://vgmu.hse.ru/2012--4/70744248.html>
5. Public Service Motivation & Prosocial Behavior: Do Public Sector Employees Practice What They Preach? // National Public Management Research Conference, Maxwell School of Syracuse University, Syracuse, NY, June 2-4, 2011. – http://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Schede_Public%20Service%20Motivation%20Prosocial%20Behavior-%20Do%20Public%20Sector%20Employees%20Pracitice%20What%20They%20Preach.pdf

6.2. Дополнительная литература

1. Абрахам Г. Маслоу. Мотивация и личность / Пер. с англ. – СПб.: Евразия 2012. – 345 с.
2. Дружинин Е.С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения: Учебно-практическое пособие / РАГС при Президенте РФ, Кафедра государственной службы и кадровой политики. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 232 с.
3. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Под ред. проф. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
4. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
5. Попов Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 78–85. – Электронный ресурс: <http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=345749>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

- 1.Вернигорова Т.П. Управление персоналом государственной гражданской службы: Учебное пособие для студентов специальности «Управление персоналом» и слушателей образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации. – Саратов: Научная книга, 2011. – 313 с.
- 2.Минаева Н.Л. Управление персоналом: Курс лекций. – М.: Экон-информ, 2012. – 171 с.
- 3.Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес процессам и показателям / Е. Попов, Р.Ческидов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 78–85. – Электронный ресурс: <http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=345749>
- 4.Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 368 с.
- 5.Травин В.В. Мотивационный менеджмент: Учебно-практическое пособие / РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2013. – 152 с.

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 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.
3. Указ Президента Российской Федерации «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» от 1 февраля 2005 г. № 111.
4. Указ Президента РФ «О примерной форме служебного контракта о прохождении государственной гражданской службы Российской Федерации и замещении должности государственной гражданской службы Российской Федерации» от 16 февраля 2005 г. № 159.
5. Указ Президента Российской Федерации «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы РФ (2009–2013 годы)» от 10 марта 2009 г. № 261.

6. Указ Президента РФ от 16.01.2017 N 16 "О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы"
7. Указ Президента РФ от 11.08.2016 N 403 "Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы"
8. Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 N 256 "О федеральной государственной информационной системе "Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации"
9. 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. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации – <http://rosmintrud.ru>
2. www.nnir.ru / – Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / – Национальная электронная библиотека
4. www.rsi.ru / – Российская государственная библиотека
5. www.businesslearning.ru / – Система дистанционного бизнес образования
6. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
7. <http://www.garant.ru/> – Гарант
8. www.isras.rssi.ru (официальный сайт журнала «Социологические исследования»)
9. www.mintrud.ru (сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации)
10. www.AUP.ru (Административно-управленческий портал)
11. www.ilo.ru (официальный сайт Международной организации труда)
12. <http://www.hrm.ru> (специализированный сайт для HR- менеджеров)
13. <http://www.jod-today.ru> (сайт газеты «Работа для Вас»)
14. <http://www.personal-mix.ru> (научно-практический журнал по управлению персоналом «Персонал МИКС»)
15. <http://www.kadrovik.ru> (электронная версия журнала «Справочник кадровика»)
16. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
17. www.uptp.ru (сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»)
18. www.chelt.ru (сайт журнала «Человек и труд»)

6.6. Иные источники

1. Проблемы профессионального развития и кадровые процессы на государственной гражданской службе: социологический анализ: Монография / Под общ ред. А.И. Турчинова. – М.: Буки Веди, 2014. – 344 с.
2. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях. Социологический анализ. – М.: МаксПресс., 2013. – 304 с.
3. Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 4. – С. 160–168. – <http://vgmu.hse.ru/2012--4/70744248.html>
4. Управление персоналом: Сборник лучших статей. – Вып. 2. – М.: ЭКОПСИ Консалтинг, 2014. – 250 с.

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/>.