

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

Институт государственной службы и управления

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)
Протокол от «19» сентября 2023 г. № 17

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Мотивация персонала в организации

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Специалист по управлению персоналом (HR-менеджер)»

Москва, 2023 г.

Автор(ы)–составитель(и):

преподаватель кафедры управления
персоналом ИГСУ

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Разгуляева', is written over a horizontal line.

Разгуляева Т.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
Планируемые результаты обучения дисциплины	4
2. Объем дисциплины	5
3. Структура и содержание дисциплины	5
3.1. Структура дисциплины.....	5
3.2. Содержание дисциплины	8
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины ...	9
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
6.1. Нормативные правовые документы.....	12
6.2. Основная литература.....	12
6.4. Интернет-ресурсы.....	13
6.5. Справочные системы.....	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Мотивация персонала в организации» является приобретение слушателем прикладных знаний и умений о теоретических и методологических основах, структуре, функциях и содержании управления персоналом с точки зрения мотивационных концепций.

Задачами прохождения программы повышения квалификации являются:

- приобретение знаний основ теории мотивации персонала;
- изучение мотивации и мотивационного менеджмента в структуре системы управления персоналом;
- рассмотрение методов материальной и нематериальной мотивации;
- освоение методологии мотивационного аудита и формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины «Мотивация персонала в организации», указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Деятельность по организации труда и оплаты персонала	ПСК-10 ¹ Организация оплаты труда персонала	Знание основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, порядка тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат	Умение применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом, анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации	Способность разрабатывать системы оплаты труда персонала, внедрять системы оплаты труда персонала, готовить предложения по совершенствованию системы оплаты труда персонала
	ПСК-11 ² Администрирование процессов организации труда, оплаты персонала и	Знание локальных нормативных актов организации, регулирующих оплату труда, систем, методов и форм материального и нематериального	Умение анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда	Способность к документационному и организационному сопровождению системы организации труда и

¹ Трудовая функция Е/01.6 профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н

² Трудовая функция Е/02.6 профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н

	соответствующего документооборота	стимулирования труда персонала.	для целей организации, формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала, применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом	оплаты труда персонала
--	-----------------------------------	---------------------------------	--	------------------------

2. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Мотивация персонала в организации» составляет 36 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем с применением дистанционных образовательных технологий, составляет 6 часов: лекции – часов. Текущий контроль – 7 академических часов. Самостоятельная работа составляет 19 час. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом зачет с применением дистанционных образовательных технологий– 2 часа (таблица 2).

Таблица 2

Объем дисциплины (модуля)

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		-	8
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	8
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		-	19
Промежуточная аттестация	форма	-	2 (зачет)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		-	36

3. Структура и содержание дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины «Мотивация персонала в организации» с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий), с применением дистанционных образовательных технологий и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.					Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Код компетенции
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Всего	10	11	12	13	14	15	16	17	19			
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19			
1.	Ключевые понятия и основные теории мотивации персонала.	4,3	-	-	-	-	-	-	1,3	1,3	-	-	-	2	1 (Т)	-	ПСК-10			
2.	Мотивация как элемент системы управления персоналом	4	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	1 (Т)	-	ПСК-11			
3	Мотивационный менеджмент в организации	5,1	-	-	-	-	-	-	1,1	1,1	-	-	-	3	1 (Т)	-	ПСК-10 ПСК-11			
4.	Материальная мотивация и оплата труда	5,1	-	-	-	-	-	-	1,1	1,1	-	-	-	3	1 (Т)	-	ПСК-10 ПСК-11			
5.	Нематериальная мотивация	5,2	-	-	-	-	-	-	1,2	1,2	-	-	-	3	1 (Т)	-	ПСК-11			
6.	Мотивационный аудит	5	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	3	1 (Т)	-	ПСК-10 ПСК-11			
7.	Формирование системы мотивации трудовой	5,3	-	-	-	-	-	-	1,3	1,3	-	-	-	3	1 (Т)	-	ПСК-11			

[illegible]

3.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины «Мотивация персонала в организации» с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития по темам теоретического и практического материала раскрывается в логической последовательности тем (таблица 4).

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы
Тема 1. Ключевые понятия и основные теории мотивации персонала.	Потребности, мотивы, стимулы. Теории мотивации и их эволюция. Трудовая мотивация. Типы мотивации работников.
Тема 2. Мотивация как элемент системы управления персоналом.	Система мотивации и стратегия управления персоналом. Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Социальная политика организации как часть мотивации труда персонала. Система мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей.
Тема 3. Мотивационный менеджмент в организации.	Понятие «мотивационный менеджмент». Экономические методы мотивации труда. Административные методы мотивации труда. Социально-психологические методы мотивации труда. Подходы к управлению мотивацией. Мотивация деятельности как управленческая проблема.
Тема 4. Материальная мотивация и оплата труда.	Понятие и принципы материальной мотивации. Инструменты материальной мотивации. Оплата труда, ее роль в системе мотивации. Современные подходы к формированию заработной платы. Показатели KPI как элемент системы материальной мотивации.
Тема 5. Нематериальная мотивация.	Виды нематериальной мотивации. Самомотивация. Негативная мотивация. Нестандартные методы нематериальной мотивации. Геймификация.
Тема 6. Мотивационный аудит.	Понятие и задачи мотивационного аудита. Алгоритм проведения мотивационного аудита. Оценка эффективности мотивационного аудита. Диагностика существующей в организации системы мотивации персонала. Антикризисные мотивационные стратегии организации.
Тема 7. Формирование системы мотивации трудовой деятельности персонала организации.	Формирование целей и принципов политики организации в области мотивации труда персонала. Этапы формирования системы мотивации труда персонала. Методы мотивации в зависимости от типа работника. Мотивация персонала с различным опытом работы. Мотивация сотрудников на удаленных рабочих местах. Влияние гендерных особенностей на мотивацию и карьерные ориентации. Связь профессиональной мотивации с социальной успешностью.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Вопросы для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного типа, необходимых для проведения текущего контроля успеваемости слушателей по дисциплине, приведенных в таблице 3.

Для успешного изучения дисциплины слушателю необходимо:

1. Ознакомиться с методическими рекомендациями по прохождению программы в системе дистанционного обучения Академии (далее – СДО).
2. Изучить теоретические материалы по каждой теме дисциплины (видеолекции, конспекты) в СДО.
3. Пройти тестирование по каждой теме дисциплины (тесты с автоматической проверкой).
4. Пройти итоговый контроль по дисциплине (итоговый тест по дисциплине).

Примерные темы для самостоятельного изучения:

1. Ключевые понятия и основные теории мотивации персонала.
2. Мотивация как элемент системы управления персоналом.
3. Мотивационный менеджмент в организации.
4. Материальная мотивация и оплата труда.
5. Нематериальная мотивация.
6. Мотивационный аудит.
7. Формирование системы мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Обучение по программе «Мотивация персонала в организации» предполагает изучение курса в формате видеолекций и самостоятельной работы слушателей.

Подготовка к просмотру видеолекции слушателей заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции;
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с электронными материалами, предложенными лектором.

Самостоятельная работа слушателя:

Самостоятельная работа слушателей призвана закрепить теоретические знания, полученные на видеолекциях.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности слушателей: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; развития исследовательских умений.

Эффективность занятий по программе во многом зависит от качества самостоятельной работы слушателей, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу, должна использоваться на подготовку к просмотру видеолекций, другая часть на осмысление и повторение изученного материала занятий.

При подготовке к занятиям слушателю полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (материалы на платформе, конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и выполнить задания для самостоятельной работы слушателя;
- выполнить задания, предложенные к прохождению после просмотра видеолекций;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Подготовка к итоговой аттестации.

К итоговой аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной программе. В самом начале программы необходимо познакомиться в СДО со следующей учебно-методической документацией:

- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическим планом видеолекций;
- методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов для подготовки к итоговой аттестации.

Систематическое изучение всех видеолекций, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить программу и создать хорошую базу для успешного прохождения итоговой аттестации.

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

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний слушателями. Развернутый ответ слушателя 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.

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит слушателю в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Слушателям рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Для оценки степени освоения слушателями дисциплины проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Трудоемкость – 2 академических часа.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта в виде решения тестовых заданий, включающих вопросы по темам, освоение которых проходило в данной программе. Оценка за тесты (зачтено / не зачтено) выставляется на основании подсчета количества правильных ответов. Аттестация считается пройденной при условии более 45% правильных ответов.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

Примеры тестовых заданий к текущему контролю успеваемости и к промежуточной аттестации

1. Как можно охарактеризовать результат мотивационного аудита?
 - а) он является продолжительным во времени
 - б) он является незамедлительным
 - в) он зависит от профессионализма аудиторов
 - г) он зависит от длительности самого аудита
2. Основное правило формирования трудового мотива – это
 - а) мотив труда формируется в любом случае для получения блага
 - б) мотив труда формируется только в случае внутренней готовности человека
 - в) если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то формируется стойкий мотив труда
 - г) если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется
3. Назовите функции мотива.
 - а) побудительная, обучающая, направляющая
 - б) побудительная, контролирующая, направляющая
 - в) побудительная, направляющая, контролирующая
 - г) побудительная, смыслообразующая, направляющая
4. Какое влияние профессиональный кризис оказывает на процесс управления мотивацией?
 - а) облегчает его за счет получения человеком возможностей для профессионального развития
 - б) степень влияния зависит от возраста человека и его мотивационного профиля
 - в) усложняет за счет снижения уровня общей мотивации человека
 - г) не оказывает особого влияния
5. Какие уровни выделяют в рамках системного подхода к управлению мотивацией?
 - а) личный и коллективный
 - б) индивидуальный, коллективный, общественный
 - в) личностный, групповой, организационный
 - г) персональный, командный, организационный

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- слушателю выставляется оценка «не зачтено», если слушатель набрал менее 45 баллов,

- оценка «зачтено» выставляется при условии, если слушатель набрал от 45 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 в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

Зачет по дисциплине проставляется в приложение к диплому.

Выполнение всех заданий промежуточной аттестации является обязательным для всех слушателей. Слушатели, не выполнившие в полном объеме все требования дисциплины, не допускаются к итоговой аттестации.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Нормативные правовые документы

- Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минобрнауки России от 1.07.2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
- Приказ РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки»;
- Приказ РАНХиГС от 30.03.2021 г. № 02-275 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии»;
- Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от "09" марта 2022 г. N 109н);
- Приказ РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-825 «Об утверждении положения о порядке разработки в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

При формировании образовательной программы учтены:

- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Минобрнауки России 22.01.2015 г. № ДЛ-1/05вн;
- Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов, утвержденные Минобрнауки России 22.04.2015 г. № ВК-1032/06;
- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 г. № 06-381;

6.2. Основная литература

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534059>
2. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508182>

3. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511009>
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с.

6.3. Дополнительная литература

1. Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с.
2. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 394 с.

6.4. Интернет-ресурсы

1. Президент России <http://president.kremlin.ru>
2. Совет Федерации <http://www.council.gov.ru/>
3. Информационный канал «Экономика и жизнь» <http://www.akdi.ru/sf/>
4. Государственная Дума <http://www.duma.gov.ru>
5. Конституционный суд России <http://ksrf.ru/>
6. Верховный Суд России <http://www.supcourt.ru>
7. Правительство РФ <http://www.government.gov.ru>
8. Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации <http://www.ombudsman.gov.ru/>
9. Генпрокуратура РФ www.genproc.gov.ru
10. Сервер органов государственной власти РФ <http://www.gov.ru/>
11. ФЦП «Электронная Россия» <http://e-rus.ru>
12. РОСПАТЕНТ Федеральный институт промышленной собственности (содержит информацию по авторскому праву) www.fips.ru
13. Налоговое право. Федеральная налоговая служба. www.nalog.ru
14. Таможенное право. Федеральная таможенная служба. <http://www.customs.ru>

6.5. Справочные системы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
3. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru.
4. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru.
5. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru.
6. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>.
7. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>.
8. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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/>.