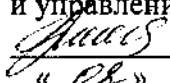


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета экономики  
и управления  
 /М.Ю. Еремина/  
« 02 » 03 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ»**

направление подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):  
«Государственная и муниципальная служба»

Петропавловск-Камчатский,  
2020

Рабочая программа оставлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и учебного плана ФГБОУ ВО «КамчатГТУ».

Составитель рабочей программы:

доцент кафедры «Менеджмент», к.и.н., доцент



Фрумак.И.В

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» «02» 03 2020 г., протокол № 6.

Заведующий кафедрой  
«02» 03 2020 г.



Роголёва Н. И

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих» являются изучение теоретических основ и получение практических навыков в части, касающейся создания и внедрения эффективных систем мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

**Целью** дисциплины «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих» является формирование у студентов навыков использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

**Основные задачи** курса:

- освоение сущности, значимости и содержания мотивации трудовой деятельности в современных условиях;
- изучение имеющихся оптимальных моделей мотивации труда;
- усвоение того, что характер социально-трудовых отношений является основой правильного организационно-экономического обеспечения мотивации трудовой деятельности;
- освоение навыков применения теоретических знаний для выработки предложений по совершенствованию мотивации труда на государственной и муниципальной службе;
- освоение методических основ стимулирования труда гражданских (муниципальных) служащих за особые условия гражданской (муниципальной) службы;
- получение знаний об оптимальных организационно-технических условиях мотивации и стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей профессиональной компетенции:

ПК – 2 – владением 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.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих»

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
ПК-2	владением 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 форми-	<b>Знать:</b> – базовые теории мотивации труда, – порядок применения дисциплинарных взысканий на государственной (муниципальной) службе; – системы оплаты труда и компенсации государственных (муниципальных) служащих; – методы материального и нематериального стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих.	З(ПК-2)1 З(ПК-2)2 З(ПК-2)3 З(ПК-2)4

	рования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<b>Уметь:</b> – определять ведущие потребности участников трудовой деятельности; – пользоваться методиками мотивации трудовой деятельности; – разрабатывать и оценивать систему мотивации организации; – формулировать предложения по разработке и реализации проектов по мотивации участников трудовой деятельности.	<b>У(ПК-2)1</b>  <b>У(ПК-2)2</b>  <b>У(ПК-2)3</b>  <b>У(ПК-2)4</b>
		<b>Владеть:</b> – специальной терминологией; – пониманием природы возникновения и удовлетворения потребностей; – пониманием принципов стимулирования трудовой деятельности; – пониманием мотивационных процессов на государственной и муниципальной службе.	<b>В(ПК-2)1</b>  <b>В(ПК-2)2</b>  <b>В(ПК-2)3</b>  <b>В(ПК-2)4</b>

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих» относится к Блоку 1 вариативной части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, профиль «Государственная и муниципальная служба». Дисциплина является базой для получения навыков профессиональной деятельности (командной работы, руководства, принятия решений) и дополняет компетенции, формируемые при изучении дисциплин «Основы управления персоналом», «Теория управления», «Управление человеческими ресурсами на государственной и муниципальной службе», «Социология управления», «Социология труда», а также для подготовки выпускной квалификационной работы бакалавра.

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины (очной формы обучения)

Наименование разделов и тем	Все го часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

<b>Раздел 1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности</b>	<b>54,5</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>		<b>34,5</b>	Опрос	
Тема 1. Введение в дисциплину	15,5	6	2	2		11,5	ПЗ	
Тема 2. Базовые основы мотивации труда	19,5	5	4	4		11,5	ПЗ, КС	
Тема 3. Мотивация к труду через потребности	19,5	5	4	4		11,5	ПЗ, КС	
<b>Раздел 2. Система мотивации труда на государственной и муниципальной службе</b>	<b>89,5</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>12</b>		<b>65,5</b>	Опрос	
Тема 4. Элементы системы мотивации труда государственных и муниципальных служащих	17,5	6	2	2		12	ПЗ	
Тема 5. Основные стимулы к труду у государственных и муниципальных служащих	19,5	5	4	3		12,5	ПЗ	
Тема 6. Основные проблемы мотивирования государственных гражданских и муниципальных служащих	19,5	6	4	3		12,5	ПЗ	
Тема 7. Направления совершенствования мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих	15,5	5	2	2		12,5	ПЗ, КС	
Тема 8. Зарубежный опыт мотивации труда государственных и муниципальных служащих	17,5	6	0,5	2		16	ПЗ	
Дифференцированный зачет								
Всего	<b>144</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>22</b>		<b>100</b>		

\*ПЗ – практическое задание, Д – доклад, КС – конкретная ситуация

#### 4.2 Тематический план дисциплины (заочной формы обучения)

Наименование разделов и тем	Все го часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Раздел 1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>48</b>	Опрос	
Тема 1. Введение в дисциплину	17,5	1	0,5	1		16	ПЗ	
Тема 2. Базовые основы мотивации труда	17,5	1	0,5	-		16	ПЗ, КС	
Тема 3. Мотивация к труду через потребности	18	1	-	1		16	ПЗ, КС	

<b>Раздел 2. Система мотивации труда на государственной и муниципальной службе</b>	<b>87</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>		<b>80</b>	Опрос	
Тема 4. Элементы системы мотивации труда государственных и муниципальных служащих	18	2	1	1		16	ПЗ	
Тема 5. Основные стимулы к труду у государственных и муниципальных служащих	18	1	-	2		14	ПЗ	
Тема 6. Основные проблемы мотивирования государственных гражданских и муниципальных служащих	18	2	1	1		16	ПЗ	
Тема 7. Направления совершенствования мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих	15,5	2	-	1		16	ПЗ, КС	
Тема 8. Зарубежный опыт мотивации труда государственных и муниципальных служащих	17,5	2	1	1		16	ПЗ	
Дифференцированный зачет	4							4
<b>Всего</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>128</b>		<b>4</b>

\*ПЗ – практическое задание, Д - доклад, КС – конкретная ситуация

#### *4.2 Содержание дисциплины*

### **Раздел 1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности**

#### **Тема 1. Введение в дисциплину**

##### *Лекция*

Предмет и задачи изучения курса «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих».

Управление мотивацией персонала как самостоятельная научная дисциплина в системе управленческих знаний, цель и задачи, объект предмет дисциплины. Взаимосвязь с другими научными дисциплинами. Определение мотивации в терминах управления.

*Основные термины и понятия:* организация, мотивация, государственный и муниципальный служащий, объект, предмет, управление.

##### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Что входит в предмет и задачи изучения курса «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих»?
2. Раскройте понятие «мотивация трудовой деятельности».
3. С какими другими научными дисциплинами взаимосвязана данная дисциплина?
4. Раскройте определение мотивации в терминах управления.

##### *Практическое занятие*

##### *Выполнение практического задания:*

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Цель, задачи, объект, предмет дисциплины «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих».
2. Структура и взаимосвязь дисциплины с другими науками.
3. Государственный и муниципальный служащий.

*Литература:* [1]; [2]; [3].

## Тема 2. Базовые основы мотивации труда

### Лекция

Основные понятия мотивации: потребности, интересы, стимул, вознаграждение. Сущность и классификация элементов мотивационного механизма. Методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: показатели, критерии, методы оценки, порядок подготовки, проведения оценки и формы обобщения результатов оценивания.

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом. Классификация стимулов. Иерархическая структура мотивов. Компенсаторные механизмы взаимодействия мотивов. Процесс мотивации. Признаки мотивации в поведении субъекта. Подходы и методы управления трудовой мотивацией. Элементы процесса формирования мотивации. Мотивационные аспекты содержания труда.

*Основные термины и понятия:* потребности, интересы, стимулы, вознаграждение, элементы, методы, эффективность.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Какова роль мотивации персонала в управлении современной организацией?
2. Что в себя включают понятия «мотивация», «потребность», «мотив», «стимул», «карьера»?
3. Чем мотивация государственного или муниципального служащего могла бы отличаться от мотивации менеджера крупной организации?
4. Что, на ваш взгляд, может привести к демотивации персонала?
5. Каким образом постановка целей для отдельных работников может оказать негативное влияние на организацию в целом?
6. Почему участие работников в процессе постановки целей столь важно с точки зрения последующих успехов в достижении целей организации?
7. Какие этические соображения следует учитывать, прежде чем прибегнуть к программе модификации поведения в производственных условиях?

### Практическое занятие

#### Выполнение практического задания:

#### Вопросы для обсуждения:

1. Мотивация как функция менеджмента.
2. Понятие и виды потребностей.
3. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе.
4. Модели трудовой активности работника.
5. Трудовой потенциал и его составляющие.
6. Мотивация человека на различных этапах трудовой карьеры.

#### Задание 1. Ситуационная задача.

Задание 2. Пользуясь данными таблицы 2, необходимо определить связь индивидуальных и социальных переменных в мотивации человека.

Таблица 2 – Общественно-психологические и индивидуально-психологические качества личности

Социально-психологические качества личности	Индивидуально-психологические качества личности
1	2
Ценностные ориентации – относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное отношение личности к материальным и духовным благам. Они формируются воспитанием и находятся под воздействием общественного мнения, определяя социальную перспективность или бесперспективность того или иного вида потребления.	Восприятие предполагает отражение в сознании человека целостных предметов и явлений на основе полученной из ощущений информации и ее обработке.

Социальная установка – это психологическая готовность человека реагировать определенным образом на возможность удовлетворения определенной потребности в данной ситуации	Знание типов темперамента (сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик) помогает верно соразмерить возможности работника с требованиями различных видов деятельности.
Притязания – ожидания – те существенные личные житейские интересы, на удовлетворение которых рассчитывает работник, совершая данные действия.	Эмоции и чувства наполняют жизнь человека радостью или переживаниями, подстраховывают личность от возможностей стандартизации ее психики.

Продолжение таблицы 2 - Общественно-психологические и индивидуально-психологические качества личности

Стереотипы – устойчиво сохраняющиеся в сознании образы и представления, являющиеся эмоционально окрашенным предубеждением или устойчивой оценкой.	Характер человека проявляется в его отношении к обязанностям, долгу, к людям и самому себе и выражается в присущих ему способах поведения в определенных ситуациях.
	Воля является способностью человека преодолевать препятствия и добиваться поставленных целей.
	Способности – индивидуальные свойства, определяющие продуктивность функционирования человека в конкретной ситуации.
	Мыслительная деятельность – сложный познавательный процесс отражения существенных закономерных связей и отношений: включает в себя сложные познавательные процессы, мышление, память и воображение.

*Задание 3.* Подберите в литературе или из личного опыта примеры, подтверждающие важность понимания того, что менеджер обязан в своей работе учитывать уровень мотивации подчиненных.

*Задание 4.* Подумайте, как соотносятся понятия «мотив» и «стимул». Проанализируйте с этой точки зрения следующие два высказывания:

1. «Я убежден, что жизнь любого человека должна быть наполнена постоянными и неожиданными стимулами, которые будут побуждать его держаться каждый раз на самом высоком уровне». Вашингтон Букер Тальяферро (1858—1915) — идеолог негритянской буржуазии в США.

2. «Он был уверен, что ХХХХ и ХХХХ не подведут. Деньги и вера всегда были сильной мотивацией». Дэн Браун. Код да Винчи.

*Задание 5.* Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей. На стойке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоят века».

*Литература:* [1]; [2]; [3].



### Тема 3. Мотивация к труду через потребности

#### *Лекция*

Потребность как психологическая категория. Понятие и виды потребностей: первичные и вторичные, физиологические и социальные, врождённые и приобретённые, материальные и нематериальные. Ведущие потребности и способы их определения.

Модель потребностей человека. Алгоритмы активизации мотивации к труду через актуализацию потребностей сотрудника. Первоначальные теории мотивации. Современные теории трудовой мотивации: содержательные теории, процессуальные теории, контекстные теории, когнитивные теории мотивации. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

*Основные термины и понятия:* потребность, персонал, стимулирование труда, содержательные и процессуальные теории, контекстные и когнитивные теории, трудовая карьера.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие содержательные и процессуальные теории мотивации используются в управленческой практике наиболее часто? Почему?
2. Какие факторы обуславливают привлекательность для менеджеров-практиков теории иерархии потребностей А. Маслоу, несмотря на ее очевидные недостатки?
3. Опишите главные различия между теориями Маслоу и Альдерфера.
4. В чем сходство и различие в объяснении мотивации в рамках теорий справедливости и ожиданий?
5. Как связан с мотивацией партисипативный стиль управления?

#### *Практическое занятие*

#### *Выполнение практического задания:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Содержательные теории мотивации.
2. Процессуальные теории мотивации.
3. Партисипативное управление.
4. Понятие и сущность мотивационного механизма.
5. Влияние факторов внешней и внутренней среды на мотивацию труда.
6. Технологии формирования мотивационного механизма в организации.
7. Сущность стимулирования труда.
8. Классификация стимулов к труду.
9. Основные принципы стимулирования.
10. Основные формы стимулирования.

*Задание 1.* Ситуационная задача.

*Задание 2.* Ситуационная задача.

*Задание 3.* Объясните, используя теорию мотивации Ф. Герцберга, почему два человека, занимающие одинаковые должности в двух разных организациях, руководствуются иногда различными стимулами?

*Задание 4.* Базируясь на положениях теории справедливости, сформулируйте рекомендации руководителю государственного учреждения (организации), в котором вы бы хотели работать (с работой которой вы знакомы по результатам пройденной производственной практики), по разработке системы оплаты труда. Оцените эти рекомендации с позиций теории ожиданий.

*Задание 5.* Теория А. Маслоу.

#### *Условие задания:*

В свою очередь, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения указанных потребностей высших уровней работников на предприятии, что показано ниже.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии (по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури):

1. Социальные потребности:
  - Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
  - Создавать на рабочих местах дух единой команды.

- Проводить с подчиненными периодические совещания.
- Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

2. Потребности в уважении:

- Предлагать подчиненным более содержательную работу.
- Обеспечить им положительную обратную связь по достигнутым результатам.
- Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
- Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
- Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
- Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

3. Потребности в самовыражении:

- Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
- Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

*Содержание задания:*

1. Внесите изменения в указанные перечни методов удовлетворения потребностей высших уровней применительно к современным российским условиям, дополнив или (и) сократив их.
2. Укажите, в какой мере, по вашему мнению, в наших условиях используется каждый из этих методов удовлетворения потребностей работников? Покажите отрицательные последствия недостаточного применения некоторых методов удовлетворения потребностей работников.

*Задание 6.*

*Содержание задания:*

1. Определите потребности работника — наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также действия субъектов в лице государственных органов власти, руководства организации и линейного руководителя по удовлетворению потребностей работника. Данные внесите в таблицу 3.

Таблица 3 – Удовлетворение потребностей работников

Субъекты	Группы потребностей				
	физиологические	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
Государство					
Предприятие (организация)					
Линейный руководитель					

2. Ответьте на вопрос, меняются ли изменением социально-политических и экономических формаций потребности работников.

3. Перечислите проблемы связанные с удовлетворением потребностей работников, в современных российских экономических условиях.

4. Дайте ответы на следующие вопросы:

- что происходит, когда не обеспечиваются элементарные условия труда работников и социальная справедливость в оплате их труда?
- почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?

- каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?
  - что должна делать организация и что должен делать менеджер, если не удовлетворены потребности работников в безопасности?
5. Укажите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:
- Для Вас лично на учебе (в студенческой группе).
  - Для молодого специалиста, окончившего вуз по специальности «Государственное и муниципальное управление».
  - Для квалифицированного государственного или муниципального служащего.

*Литература:* [1]; [2]; [3].

## **Раздел 2. Система мотивации труда на государственной и муниципальной службе**

### **Тема 4. Элементы системы мотивации труда государственных и муниципальных служащих**

#### *Лекция*

Принципы прохождения государственной и муниципальной службы. Государственные гарантии государственной и муниципальной службы. Оплата труда государственных и муниципальных служащих. Поощрения и награждения государственных и муниципальных служащих. Конкурсный отбор государственных и муниципальных служащих. Возможности карьерного роста государственных и муниципальных служащих. Ротация государственных и муниципальных служащих. Аттестация государственных и муниципальных служащих. Обучение государственных и муниципальных служащих. Ответственность государственных и муниципальных служащих.

*Основные термины и понятия:* государственная и муниципальная служба, государственные гарантии, оплата, поощрение, награждение, конкурсный отбор, ротация, аттестация, обучение, ответственность.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите принципы прохождения государственной и муниципальной службы.
2. Какие государственные гарантии предоставляются на государственной и муниципальной службе?
3. Каков мотивационный потенциал административных методов воздействия?
4. Какие возможности карьерного роста имеют государственные и муниципальные служащие?
5. Каковы формы мотивации труда государственных (муниципальных) служащих?
6. Какие методы мотивации труда используются на государственной и муниципальной службе?

#### *Практическое занятие*

##### *Выполнение практического задания:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Формы и методы мотивации труда государственных (муниципальных) служащих.
2. Оплата профессиональной служебной деятельности государственного гражданского (муниципального) служащего.
3. Создание и применение организационно-экономических механизмов повышения эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских (муниципальных) служащих.
4. Оптимизация разделения труда в системе государственной (муниципальной) службы в соответствии с его сложностью и трудоемкостью.

*Литература:* [1]; [2]; [3].

## **Тема 5. Основные стимулы к труду у государственных и муниципальных служащих**

### *Лекция*

Специфика трудовой деятельности на государственной и муниципальной службе. Особенности мотивации труда государственных и муниципальных служащих. Сложности мотивационного процесса на государственной и муниципальной службе: коррупция, ограничения. Принципы служебной деятельности государственных и муниципальных служащих.

Основные факторы стимуляции труда государственных и муниципальных служащих. Потребности государственных и муниципальных служащих. Стимулы государственных и муниципальных служащих. Мотивационная карта госслужащего.

*Основные термины и понятия:* трудовая деятельность на государственной и муниципальной службе, мотивация труда, мотивационный процесс, коррупция, ограничения, стимуляция труда.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие нормативные правовые акты регулируют мотивацию труда государственных и муниципальных служащих?
2. В чём состоит особенность формирования фонда оплаты труда государственных и муниципальных служащих?
3. Какие организационно-экономические механизмы используются для повышения эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих?
4. В чём выражается оптимизация разделения труда в системе государственной и муниципальной службы?
5. Как происходит премирование государственных и муниципальных служащих?
6. Каковы основные направления совершенствования системы денежного содержания государственных и муниципальных служащих?
7. Какие методы используются для совершенствования современной системы денежного содержания государственных и муниципальных служащих?
8. Как оплачивается профессиональная деятельность государственных и муниципальных служащих?

### *Практическое занятие*

#### *Выполнение практического задания:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Нормативные правовые акты, регулирующие мотивацию и стимулирование труда государственных (муниципальных) служащих.
2. Особенности формирования фонда оплаты труда государственных гражданских служащих.
3. Премирование за конечные результаты деятельности государственных гражданских (муниципальных) служащих.
4. Основные направления и методы совершенствования действующей системы денежного содержания государственных гражданских (муниципальных) служащих.

*Задание 1.* Разработать мотивационную карту для руководителя отдела юридического и кадрового сопровождения. Проанализировать разделы мотивационной карты госслужащего.

#### *Задание 2.*

1. Приведите примеры системы материального денежного стимулирования труда в органах исполнительной власти Камчатского края.
2. Приведите примеры системы материального неденежного стимулирования труда в органах исполнительной власти Камчатского края.
3. Выделите достоинства и недостатки каждого из приведенных методов материального и нематериального стимулирования.

*Задание 3.* Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников организации, чтобы она была ориентирована на реализацию целей? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования госслужащих исполнительного органа власти?

*Литература:* [1]; [2]; [3].

## **Тема 6. Основные проблемы мотивирования государственных гражданских и муниципальных служащих**

### *Лекция*

Усложнение мотивации государственных и муниципальных служащих как индивидов. Влияние на мотивацию развития новых кадровых технологий. Характер оплаты труда государственных и муниципальных служащих. Характер системы поощрения труда государственных и муниципальных служащих. Характер конкурсного замещения должностей на государственной и муниципальной службе. Система доступа к государственным гарантиям на государственной и муниципальной службе. Состояние научно-теоретической базы мотивации государственных и муниципальных служащих. Состояние законодательной базы в России относительно государственной и муниципальной службы. Частота реформационных процессов государственной и муниципальной службы.

*Основные термины и понятия:* оплата труда, доступ к государственным гарантиям, профессиональная подготовка, уровень заработной платы.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Почему происходит снижение уровня профессиональной подготовки и темпов профессионального развития и саморазвития государственных и муниципальных служащих?
2. Наблюдается ли дефицит в области привлечения в государственное и муниципальное управление профессиональных молодых специалистов, имеющих опыт работы в современных общественно-политических, социальных, экономических условиях?
3. Как влияет уровень заработной платы на мотивацию государственных и муниципальных служащих?
4. Престижно ли быть государственным или муниципальным служащим на современном этапе развития общества?

### *Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и принципы профессионального развития государственных (муниципальных) служащих.
2. Основные элементы системы профессионального образования и развития государственных (муниципальных) служащих.
3. Организация профессионального развития аппарата в государственных структурах.
4. Порядок подготовки программ профессионального развития персонала государственной гражданской службы.
5. Мониторинг личностно-профессионального развития государственных (муниципальных) служащих.

*Задание 1.* Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности государственных и муниципальных служащих в органах государственной власти и как это влияет на мотивацию персонала этих министерств (ведомств).

«Лояльность персонала — один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как государственная служба.

Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены. Проявлением лояльности можно считать желанием сотрудника защитить свою организацию, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему обществу в целом. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение служебной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности министерства (ведомства), формирует благоприятный психологический климат.

Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но и моральная удовлетворенность служащих самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему ведомству, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в рамках законодательства, не совершают никаких злонамеренных, коррупционных действий и не собираются уходить из организации. Однако лояльность - понятие гораздо более широкое. Это интеграция сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы».

*Задание 2.* Проанализируйте следующие высказывания, согласны вы с ними или нет, и чтобы вы дополнили к ним.

«Подчеркну, что реформа государственной службы – важный и необходимый этап на пути экономического прорыва нашей страны. Мы провели анализ кадровой политики с коллегами из других ведомств и пришли к единому мнению – начать следует с мотивации госслужащих путем создания внутренней культуры и системы корпоративных ценностей, возможности карьерного роста при наличии успехов, а также обучения с целью развития и капитализации своих навыков. Необходимо ввести систему регулярного тестирования для выявления талантов и их поощрения. В случае прогнозируемого сокращения у госслужащего должна быть возможность сменить профиль деятельности путем обучения наиболее востребованным компетенциям». Андрей Чибис. Заместитель министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации.

«Для обеспечения работоспособности системы кадрового менеджмента необходимо подходить к реализации задачи с определения насущных барьеров на пути достижения поставленных целей. Только детальный анализ, принятие управленческих решений по снижению системных преград, развитие программы карьерного роста и мотивации, а также четкое понимание отраслевой специфики позволят нам в самые короткие сроки оптимизировать процесс и достичь желаемого». Андрей Мурга. Заместитель председателя Правительства Ставропольского края – министр экономического развития Ставропольского края.

*Литература:* [1]; [2]; [3].

## **Тема 7. Направления совершенствования мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих**

### *Лекция*

Наставничество как форма обеспечения профессионального становления и развития государственных гражданских служащих Российской Федерации и граждан, включенных в кадровый резерв.

Внедрение трехуровневой системы квалификационных требований. Внутриведомственная оценка. Оценка соответствия квалификационным требованиям. Оценка деловых качеств. Оценка результативности деятельности. Внешняя оценка. Общественная оценка.

Внесение изменений в оплату труда на государственной гражданской службе в Российской Федерации. Постоянная часть денежного содержания госслужащего. Переменная часть денежного содержания госслужащего. Условно-переменная часть денежного содержания госслужащего. Методы нематериальной мотивации госслужащих.

*Основные термины и понятия:* наставничество, система квалификационных требований, оценка, постоянная часть, переменная часть, условно-переменная часть денежного содержания госслужащего.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что из себя представляет наставничество как форма обеспечения профессионального становления и развития государственных гражданских служащих Российской Федерации и граждан, включенных в кадровый резерв?
2. Раскройте сущность трехуровневой системы квалификационных требований к госслужащим.
3. Как осуществляется диагностика системы нематериальной мотивации в государственном органе власти?
4. Какие технологии повышения мотивации госслужащих вы знаете?

### *Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Механизм формирования мотивационного профиля и мотивационной карты государственных гражданских служащих.
2. Формирование типовой карьерной траектории государственного гражданского служащего и индивидуального плана должностного роста.

*Задание 1.* Ситуационная задача.

*Задание 2.* Данную формулу можно использовать для определения уровня удовлетворенности госслужащих - их мотивационного потенциала, а также можно отслеживать изменения показателей в дальнейшем.

Где низкий балл - по этому фактору - госслужащий демотивирован, т.е. он не получает на работе того, что для него очень важно. Желательно после тестирования провести дополнительно интервью с сотрудником.

Теория характеристик работы Д.Хакмана и Г.Олдхэма. Мотивационный потенциал.

Оцените по 10 бальной шкале выраженность каждого фактора у Вас на работе в соотношении с важностью их для Вас, где 1 – это минимум – фактор не выражен, 10 максимум – фактор выражен очень сильно и важен.

$$МПР = \frac{РН+ЦП+ЗР}{3} \times А \times ОС ;$$

где МПР – мотивационный потенциал работы.

РН – разнообразие навыков (желание и возможность применить свои знания и навыки во всем объеме. Нежелание узкого круга обязанностей).

ЦР – целостность работы (в работе видно начало и конец работы – результат, проектная работа).

ЗР – значимость работы (работа для других, значимость работы для руководства, коллектива, граждан, общества и т.д.).

А – автономия, самостоятельность в работе (руководитель ставит задачу, сотрудник выполняет, минимум контроля).

ОС – обратная связь (достаточна ли обратная связь от руководства, коллег, авторитет, понимание задач).

Ключ:

Max 300 – 800 баллов – высокий потенциал, удовлетворенность (безумно рад своей работе)

250 – 300 баллов – средний потенциал

До 250 баллов – низкий потенциал, удовлетворенность.

До 100 – очень низкий.

*Литература:* [1]; [2]; [3].

## **Тема 8. Зарубежный опыт мотивации труда государственных и муниципальных служащих**

### *Лекция*

Различия отечественного и зарубежного подхода. Японская модель мотивации персонала. Пожизненное трудоустройство и бонусы за стаж. Корпоративное общение. Американская модель мотивации персонала. Французская модель мотивации персонала. Индексация и индивидуализация зарплат. Британская модель мотивации персонала. Немецкая модель мотивации персонала. Китайская система мотивации труда государственных и муниципальных служащих.

*Основные термины и понятия:* мотивационная модель, пожизненный найм, корпоративное общение, индексация и индивидуализация зарплат.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. В чём особенности французской системы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих?
2. Какова германская система мотивации труда государственных и муниципальных служащих?
3. В чём заключается система вознаграждения государственных и муниципальных служащих в Великобритании?
4. Какова американская система мотивации труда государственных и муниципальных служащих?
5. Какова американская система мотивации труда государственных и муниципальных служащих?
6. Какова китайская система мотивации труда государственных и муниципальных служащих?
7. Какова японская система мотивации труда государственных и муниципальных служащих?
8. Какова система мотивации труда государственных и муниципальных служащих в Северной и Южной Америке?
9. Какова система мотивации труда государственных и муниципальных служащих в Скандинавских странах?
10. Какова европейская система мотивации труда государственных и муниципальных служащих?

### *Практическое занятие*

#### *Выполнение практического задания:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Способы стимулирования государственных и муниципальных служащих во Франции.
2. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в Германии.
3. Система вознаграждения государственных и муниципальных служащих в Великобритании.
4. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в США.
5. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в Китае.
6. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в Японии.
7. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в Северной и Южной Америке.
8. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в Скандинавских странах.
9. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в странах Европы.

*Литература:* [1]; [2]; [3].



## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

### **5.1. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов**

Основными формами самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины являются: проработка вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование материалов, подготовка к практическим занятиям, тестированию, подготовка к промежуточной аттестации.

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему и итоговому контролю знаний по дисциплине.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к семинарским занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

### **5.2. Подготовка реферата**

Одной из форм самостоятельной работы является написание реферата. Написание реферата по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих» по предложенной тематике является не обязательным. В ходе учебного процесса студент может выбрать самостоятельное направление работы и согласовать тематику реферата с преподавателем.

Различают несколько видов рефератов по их тематике и целевому назначению: литературный (обзорный) и методический.

В литературном (обзорном) реферате следует рассмотреть изученность намеченной темы исследования, привести научные результаты в определенную систему, выделить главные линии развития явления и дополнительные его стороны. Критический обзор литературы может послужить основой для вводной части будущего научного (курсового, дипломного) труда. В методическом реферате следует дать сравнительную оценку применяемых приемов и способов решения планируемых задач, анализ качества методов и ожидаемых результатов исследования.

#### **5.2.1. Этапы работы по написанию реферата**

**1. Формулировка темы.** Рекомендуется по возможности давать краткие формулировки темы реферата (из пяти – семи слов). При необходимости основная формулировка может быть расширена уточнением в скобках.

**2. Выбор объекта исследования.** Объект исследования – это то, на что направлена (исследовательская) познавательная деятельность автора в рамках конкретного реферата. Объект исследования представляет собой некий целостный объект (деятельность или процесс, продукция, организация, система, лицо или любая комбинация из них), на котором исследуется то, что является предметом исследования (свойства, закономерности, отличительные особенности и др.).

**3. Предмет исследования.** Предмет исследования – это то, что изучается на объекте исследования (свойства, зависимости, стороны, отношения, процессы, функции, качество, особенности данного объекта, которые исследователь желает выявить, и выделяет для целенаправленного изучения).

Предмет исследования представляет собой концентрированное выражение взаимосвязи проблемы и объекта исследования. Предмет исследования более узок и конкретен, благодаря его

формулированию из общей системы, представляющей объект исследования, выделяется часть системы или процесс, протекающий в системе, являющиеся непосредственным предметом исследования. Предмет исследования, как правило, находится в границах объекта исследования.

В одном и том же объекте может быть выделено несколько предметов исследования. Равно как один и тот же предмет исследования может изучаться на нескольких объектах.

Выбор предмета исследования согласовывается с преподавателем с позиций соответствия его выбранной теме.

**4. Определение главной цели реферата.** Цель исследования – конкретизация темы исследования, краткое изложение проблемы, решение которой предполагает получение результата исследования.

**5. Задачи исследования.** Задачи исследования – задачи, решение которых обеспечивает достижение поставленной в работе главной цели, т.е. декомпозиция цели.

**6. Выбор инструментария.** Инструментарий исследования – методология, методика и методы, применяемые в исследовании.

Инструментарий исследования:

- методы сравнительного и статистического анализа;
- методы анализа инвестиционных проектов;
- методология и методы принятия управленческих решений;
- методология и методы новой логики управления проектами и пр.

Выбор подходящего инструментария в значительной мере определяет успех исследования. Поэтому ему следует уделить особое внимание. Однако совершенно очевидно, что выбор инструментария может быть уточнен при реализации исследования.

**7. Структура реферата.** Структура реферата определяется его содержанием. Однако в этом вопросе уже существуют довольно длительные традиции, основанные на подтвержденной опытом целесообразной логике изложения полученных результатов. Структура в общем виде такова: введение, основная часть, заключение, список литературы (не менее 7-10 источников, в том числе ссылки на интернет-сайты и периодические издания).

Основная часть разбивается на главы или иные единицы деления (параграфы, разделы, пункты). Количество единиц деления определяется содержанием исследования. Рекомендуемая логика изложения такова.

Для обзорного реферата можно предложить такой примерный план.

1. Вводное слово о целевой установке реферата.
2. Теоретическое и прикладное (практическое) значение темы.
3. Спорные вопросы в определении сущности явления или свойств предмета (проблемы).
4. Новые публикации по освещению темы.
5. Нерешенные вопросы и их научное, социальное и экономическое значение.

Для реферата методического характера можно предложить следующий план.

1. Основные задачи исследования темы.
2. Анализ наиболее употребляемых методов исследования конкретного объекта.
3. Отзывы видных специалистов о научных методах по изучению данного объекта.
4. Выводы и предложения по существу вопроса.

**8. Приложения к реферату.** Для решения вопроса, что представить в качестве приложений (иллюстративного материала), по сути надо ответить на два других:

- в чем будут заключаться основные предполагаемые результаты;
- как эти результаты можно представить наиболее информативно (формулами, таблицами, графиками, рисунками и пр.).

Из размышлений о предполагаемых результатах и следует планирование иллюстративного материала. Его количество должно ограничиваться некоторым минимумом, логически иллюстрирующим результаты исследования.

#### 5.2.2 Оформление реферата

Реферат должен быть соответствующим образом оформлен. К оформлению предъявляются следующие требования:

1. Реферат должен быть выполнен с помощью компьютера через 1,5 интервала, формат текста: Word for Windows – 97/2000. Формат страницы: А4 (210 x 297 мм). Шрифт: размер (кегель) – 14; тип – Times New Roman.

2. Реферат выполняется на одной странице листа.

3. Страницы нумеруются арабскими цифрами внизу посередине.

4. Каждая страница должна иметь поля шириной: верхнее – 20 мм; нижнее – 20 мм; правое – 10 мм; левое – 30 мм.

5. Каждый обучающийся группы должен выполнить реферат по отдельной теме.

6. При написании текста, составлении графиков и таблиц использование подчеркиваний и выделений текста не допускается.

7. Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей является титульный лист, второй – содержание. На титульном листе и содержании номер страницы не ставится.

8. Все иллюстрации (схемы, графики, рисунки) именуется рисунками. Они нумеруются последовательно сквозной нумерацией в пределах всего реферата арабскими цифрами. Рисунок в тексте должен размещаться сразу после ссылки на него. Каждый рисунок должен сопровождаться содержательной подписью, подпись помещается под рисунком в одну строку с его номером по центру. Шрифт: размер (кегель) – 14.

9. Цифровой материал рекомендуется оформлять в виде таблиц. Таблицы должны нумероваться единой сквозной нумерацией арабскими цифрами в пределах всей работы.

10. Каждая таблица должна иметь содержательный заголовок. Подчеркивать заголовок таблицы не следует. Над верхним левым углом таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием ее номера, например: «Таблица 1». При наличии наименования слово «Таблица...» пишут на той же строке и отделяют его от наименования таблицы, написанного с первой прописной буквы, тире. Шрифт: размер (кегель) – 12.

11. Таблица должна размещаться сразу после ссылки на нее в тексте работы. При переносе таблицы на следующую страницу следует пронумеровать графы и повторить их нумерацию на следующей странице. Эти страницы начинаются с надписи «Продолжение таблицы» с указанием ее номера.

12. На все таблицы должны быть даны ссылки в тексте по типу «... таблица 1», «согласно данным таблицы 2».

13. На все цитаты и цифровые данные, приводимые в тексте, указываются источники. Источник проставляется сразу после приведения цитаты или примера в тексте в квадратных скобках или приводится внизу страницы. Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой и помещают на уровне верхнего обреза шрифта.

14. Реферат должен быть подписан обучающимся с указанием даты выполнения. Подпись должна быть разборчивой. После проверки реферат визируется преподавателем.

Реферат, выполненный обучающимся, должен быть представлен на кафедру в установленные сроки и защищен до итогового контроля знаний по дисциплине.

### *5.2.3 Примерная тематика рефератов*

1. Формирование мотивационного механизма на предприятии.

2. Управление мотивационным механизмом фирмы в рыночных условиях.

3. Мотивация и стимулирование персонала на государственном предприятии.

4. Мотивация работников предприятия в современных экономических условиях (кризис).

5. Мотивация поведения личности в процессе труда.

6. Мотивация деятельности в менеджменте.

7. Значение процессуальных теорий мотивации в практике управления персоналом.

8. Исследование ценностных ориентаций и потребностей работников фирмы на основе содержательных теорий мотивации.

9. Концепции «человеческих ресурсов» в школе американского менеджмента.

10. Японская система «пожизненного найма» и возможности её применения в российских условиях.

11. Как сформировать эффективный трудовой коллектив на основе типологии личности.

12. Тенденции изменения российской культуры труда и их восприятие российским населением.
13. «Школа научного управления», как первоначальный этап в развитие менеджмента и мотивации труда.
14. Эволюция мотивационных концепций: от древних времён до наших дней.
15. Возможности применения партисипативного управления переходной экономики.
16. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда: достоинства и недостатки.
17. Мотивация предпринимательской деятельности.
18. Влияние корпоративной культуры на эффективность мотивации труда.
19. Значение социального партнёрства и социальной политики как мотивационных ресурсов управления персоналом.
20. Методы управления мотивацией, их сравнительный анализ.

#### **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине для заочной формы обучения (дифференцированный зачет)**

1. Кадровая политика: сущность, содержание понятия, уровни.
2. Типы и виды кадровой политики.
3. Принципы и механизмы реализации кадровой политики в органах государственного и муниципального управления.
4. Стратегия развития, стратегия управления, стратегическое планирование: определение понятий и их взаимосвязь.
5. Типы кадровых стратегий.
6. Факторы, влияющие на кадровую стратегию.
7. Кадровая стратегия в сфере государственной и муниципальной службы на современном этапе.
8. Место и роль кадровых стратегий в реализации кадровой политики.
9. Понятие кадровых технологий.
10. Содержание и структура кадровых технологий.
11. Базовые кадровые технологии.
12. Специфические и общеуправленческие функции кадровых технологий.
13. Классификация кадровых технологий.
14. Нормативные и правовые основы применения кадровых технологий.
15. Понятие системы кадровой политики страны.
16. Элементы кадровой политики России.
17. Федеральная гражданская политика.
18. Региональная гражданская кадровая политика.
19. Современная концепция государственной кадровой политики

20. (ГКП).
21. Сущностные черты, приоритетные направления и цели государственной кадровой политики.
22. Эффективность государственной кадровой политики.
23. Реформирование кадровой политики.
24. Принципы государственной кадровой политики, их классификация и ранжирование.
25. Общие базисные принципы государственной кадровой политики.
26. Специфические принципы, регулирующие кадровые процессы в системе государственной службы и муниципального управления.
27. Частные принципы, регулирующие функционирование отдельных элементов кадрового процесса.
28. Сущность и содержание механизма реализации кадровой политики как системы кадровой деятельности в современных условиях.
29. Основные блоки механизма реализации государственной кадровой политики: нормативно-правовой; организационный; научно-информационный; учебно-методический.
30. Состояние, и проблемы создания целостного механизма реализации государственной кадровой политики.
31. Перспективы создания целостного механизма реализации государственной кадровой политики в современной России.

#### **7.1 Основная литература**

1. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Р.М. Прытков. - Оренбург: ОГУ, 2015. - 195 с.: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/98099>.

#### **7.2 Дополнительная литература**

2. Государственная и муниципальная служба : учебник для академического бакалавриата / Е. В. Охотский [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Охотского. - 2-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 409 с.: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/7CCD8428-5876-46BE-93C0-B0702A56EFCB](http://www.biblio-online.ru/book/7CCD8428-5876-46BE-93C0-B0702A56EFCB).
3. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management: учебник для бакалавров/ под ред. д-ра экон. наук, проф. И.А. Максимцева.- М.: Юрайт, 2013.-525с.: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/379207>.

#### **7.3 Методические указания**

1. *Фрумак И.В.* Мотивация трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих. Методические указания к изучению дисциплины и выполнению курсовой работы для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» очной и заочной формы обучения / И. В. Фрумак. – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2016. – 94 с.

### **8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
2. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>
3. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
4. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
6. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>



## 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам разработки управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и алгоритмы разработки управленческих решений рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

*Целью проведения практических занятий* является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

### 1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

### 2. Семинар:

– тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

– проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

### 3. Игровые методы обучения:

– Анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия ре-

шений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

В целом внеаудиторная *самостоятельная работа студента* при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Теория организации» предполагает умение работать с первичной информацией.

## **10 Курсовой проект (работа)**

Выполнение курсового проекта (работы) предусмотрено учебным планом.

### *10.1 Примерная тематика курсовых работ*

1. Биологические модели мотивации.
2. Взаимоотношение индивидуальных и коллективных результатов в поощрительных системах на современном этапе.
3. Взаимосвязь и иерархия потребностей государственных гражданских (муниципальных) служащих.
4. Виды и формы оплаты труда государственных (муниципальных) служащих.
5. Виды материального стимулирования государственных (муниципальных) служащих.
6. Виды нематериального стимулирования государственных (муниципальных) служащих.
7. Виды стимулирования гибким рабочим временем.
8. Влияние системы мотивации персонала на результаты работы организации.
9. Внеэкономические стимулы.
10. Воздействие расширения и обогащения труда на трудовую мотивацию персонала.
11. Воспроизводство человеческого капитала в переходной экономике.
12. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга.
13. Императивные и неимперативные формы воздействия на персонал.
14. Инструменты повышения производительности работы персонала.
15. Концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
16. Концепция «качества трудовой жизни».
17. Методы оценки мотивации персонала: сравнительный анализ.
18. Методы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда.
19. Методы учета трудового вклада в итоги коллективного труда.
20. Минимальная заработная плата как основа государственного регулирования оплаты труда: история и современность.

21. Модификация поведения
22. Мотивационный процесс: стадии, оценка, возможность использования на практике.
23. Мотивация: теоретический и практический аспект.
24. Мотивирующее влияние конфликтов на деятельность персонала в организации.
25. Мотивирующее влияние стресса на поведение персонала.
26. Обобщение содержательных теорий мотивации.
27. Общее значение процессуальных теорий мотивации.
28. Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации.
29. Организационная культура как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
30. Основные направления государственного регулирования оплаты труда.
31. Основные направления совершенствования оплаты труда за рубежом.
32. Основные потребности человека и работника.
33. Основные проблемы районного регулирования оплаты труда.
34. Отечественные концепции и теории мотивации трудовой деятельности.
35. Планирование трудовой карьеры как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
36. Практика консалтинга в области мотивации персонала.
37. Проблемы организации оплаты труда на современном этапе.
38. Разработка системы управления по целям как элемента мотивационного механизма.
39. Система мотивации персонала в системе управления персоналом.
40. Система профориентации и адаптации кадров как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
41. Современные методы мотивации: сравнительный анализ.
42. Социальная и экономическая эффективность стимулирования труда работников.
43. Сущность и социальная природа заработной платы.
44. Теории Х и У Д.МакГрегора: ограничения и практические аспекты использования для мотивации трудовой деятельности персонала.
45. Теории атрибуции: ограничения и практические аспекты их использования.
46. Теории ожидания: условия и эффективность применения для мотивации трудовой деятельности персонала.
47. Типы личности: их поведение в трудовой сфере.
48. Японский опыт в области мотивации работников.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

### **11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса**

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 данной рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### **11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса**

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- пакет Microsoft Office
- электронные таблицы Microsoft Excel;
- презентационный редактор Microsoft Power Point.



### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Консультант-плюс <http://www.consultant.ru/online>
- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

### **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

– для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы учебная аудитория № 7-422/423 с комплектом учебной мебели на 52 посадочных места; ноутбуком, столом компьютерным - 10 шт., экраном проекционным, мультимедийным стационарным проектором; нормативно-правовыми документами; пакетами прикладных программ (общего назначения), подключением к локальной сети университета, подключением к сети Интернет, стендом по охране труда.

– для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены аудитория № 7-415 (кабинет курсового и дипломного проектирования) с комплектом учебной мебели на 14 посадочных мест, оборудованная 5 рабочими станциями, пакетами прикладных программ (общего назначения, прикладных программ), цифровым проектором, экраном, подключением к локальной сети университета, подключением к сети Интернет, стендом по охране труда.