

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра экономики и бухгалтерского учета

**Согласовано**  
на научно-методическом совете  
экономического факультета  
«23» мая 2023 г.

**Утверждено**  
решением кафедры  
экономики и бухгалтерского учета  
«22» мая 2023 г.  
протокол № 10

## **Рабочая программа дисциплины**

### **«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих»**

Направление подготовки **38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление**

Направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное  
управление сельскими территориями

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная, заочная**

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Рабочую программу дисциплины разработал  
к.э.н., доцент кафедры экономики  
и бухгалтерского учёта

Чулкова Г.В.

Рецензент:  
к.э.н., доцент кафедры управления производством  
ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА

Миронкина А.Ю.

# 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1. Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)
<b>Профессиональная компетенция</b>	
ПК-3 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также выработки оптимальных механизмов реализации государственной политики	ИД-3 Использует основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих

## 1.2 Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>Профессиональная компетенция</b> ПК-3 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также выработки оптимальных механизмов реализации государственной политики	
<b>ИД-3.ПК-3</b> Использует основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих	<b>Знать (З):</b> -традиционные, содержательные, процессуальные теории мотивации -принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности -зависимость между удовлетворенностью работника и мотивационными факторами
	<b>Уметь (У):</b> -использовать основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности -проводить диагностику системы мотивации труда госслужащих для её совершенствования -анализировать систему ценностей работника и определять значимость для него мотивационных факторов
	<b>Владеть (В):</b> -навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих -методикой оценки эффектности системы стимулирования и мотивации труда госслужащих -способностью управления мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих» входит в вариативную часть, формируемую участниками образовательных отношений.

**Цель:** формирование профессиональных компетенций у будущих выпускников, овладение теоретическими знаниями основ мотивации и стимулирования трудовой деятельности и практическими навыками формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности госслужащих для формирования экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

### **Задачи:**

- изучить теории мотивации труда, формирующие систему мотивации
- рассмотреть основные формы мотивации труда в виде материального и нематериального стимулирования труда, влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих
- научиться создавать системы стимулирования и мотивации труда, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности
- освоить управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельностью на основании способности построения частных систем мотивации в рамках общей системы стимулирования труда

## 3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

### 3.1 Очная форма обучения

Вид учебной работы	6 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	<b>108</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>48</b>
В том числе занятия лекционного типа	16
занятия семинарского типа	32
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>58</b>
<b>Контроль</b>	<b>2</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

### 3.2 Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	6 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	<b>108</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>24</b>
В том числе занятия лекционного типа	8
занятия семинарского типа	16
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>82</b>
<b>Контроль</b>	<b>2</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

### 3.3 Заочная форма обучения

Вид учебной работы	6 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	<b>108</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>4</b>
В том числе занятия лекционного типа	2
занятия семинарского типа	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>100</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

## 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

#### Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	Коллоквиум	ИД-3.ПК-3
Тема 1.1. Теории мотивации труда	22	12	10		
Тема 1.2. Формы мотивации труда	26	12	14		
<b>Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности</b>	<b>58</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	Коллоквиум	ИД-3.ПК-3
Тема 2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	30	12	18		
Тема 2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	28	12	16		
<b>Контроль</b>	<b>2</b>				ИД-3.ПК-3
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>48</b>	<b>58</b>		ИД-3.ПК-3

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности</b>	<b>48</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	Коллоквиум	ИД-3.ПК-3
Тема 1.1. Теории мотивации труда	22	6	16		
Тема 1.2. Формы мотивации труда	26	6	20		
<b>Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности</b>	<b>58</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	Коллоквиум	ИД-3.ПК-3
Тема 2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	30	6	24		
Тема 2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	28	6	225		
<b>Контроль</b>	<b>2</b>				ИД-3.ПК-3
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>24</b>	<b>82</b>		ИД-3.ПК-3

Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	Коллоквиум	ИД-3.ПК-3
Тема 1.1. Теории мотивации труда	19	1	18		
Тема 1.2. Формы мотивации труда	25	1	24		
<b>Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности</b>	<b>60</b>	<b>2</b>	<b>58</b>	Коллоквиум	ИД-3.ПК-3
Тема 2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	31	1	30		
Тема 2.2. Управление мотивацией и	29	1	28		

стимулирование трудовой деятельности					
<b>Контроль</b>	<b>4</b>				ИД-3.ПК-3
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>4</b>	<b>100</b>		ИД-3.ПК-3

## 4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

### Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

**Цель** – приобретение теоретических и практических навыков о теоретических основах мотивации и стимулирования трудовой деятельности для формирования системы мотивации, влияющей на эффективную трудовую деятельность государственных и муниципальных служащих.

**Задачи** – представить студентам основы знаний о традиционных, содержательных и процессуальных теориях мотивации труда, сущности мотивации и стимулирования труда и формах материального и нематериального стимулирования труда.

#### Перечень учебных элементов раздела

##### Тема 1.1. Теории мотивации труда

Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации. Политика «кнута и пряника» в части материального стимулирования. Основоположники традиционной теории мотивации Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд. Суть и проблемные области традиционных теорий мотиваций. Теория иерархии потребностей Маслоу; двухфакторная модель мотивации Герцбега; трехфакторная модель Мак-Клелланда; Х-У-теория Мак-Грегора; диспозиционная и аттитудная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Олпорт и др.); типологическая модель Герчикова; система сбалансированных показателей Рамперсада. Эмпирические исследования: Хоторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

##### Тема 1.2. Формы мотивации труда

Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда. Цели мотивации. Субъект и объект мотивации. Человеческий капитал и его элементы. Факторы и общая схема мотивации. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида (экстра- интровертированность, невротизм, типы личности), компетентность. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.

Формы стимулирования трудовой деятельности. Материальное и нематериальное стимулирование труда. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная). Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Система организации труда: структурирование организации; регламентация работы; контроль и оценка работы; управление рабочим временем и отдыхом. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания. Система управления карьерой. Система наделения полномочиями и ответственностью. Система социальных гарантий: социальные пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы,

постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр. Мотивационные факторы обучения и развития. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации: влияние компетенции и системы ценностей. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

## **Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

**Цель** – приобретение теоретических и практических навыков о формировании и совершенствовании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

**Задачи** – представить студентам основы знаний о создании системы стимулирования и мотивации труда и управлении мотивацией и стимулирование трудовой деятельности

### **Перечень учебных элементов раздела**

#### **2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда**

Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. Структурные элементы системы мотивации. Последовательность разработки системы стимулирования. Определение целей и идеологии организации. Исследование и оценка работы. Определение системы показателей достижения целей организации. Составление должностных инструкций для целей стимулирования. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах. Анализ личных издержек персонала. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью). Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра условий работы. Оценка эффективности системы стимулирования. Навыки формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих.

#### **2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности**

Организационная культура в системе мотивации труда. Лояльность и приверженность организации в системе мотивации труда. Организационная приверженность в условиях развития поливариативных («протейных») карьер.

Управление мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях, используя навыки формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих. Управление мотивацией и стимулированием труда на уровне государства. Управление трудовой мотивацией на уровне общественного сознания. Управление трудовой мотивацией на уровне организации. Управление трудовой мотивацией на уровне группы и коллектива. Управление трудовой мотивацией на уровне конкретного работника. Возможности и ограничения рыночных механизмов саморегуляции в управлении трудовой мотивацией. Оптимизация труда и повышение качества менеджмента как резервы развития трудовой мотивации.

Диагностика системы мотивации труда в организации как условие ее совершенствования. Развитие системы материального денежного стимулирования. Развитие системы материального неденежного стимулирования («социального пакета»). Развитие системы нематериального стимулирования. Инновационные подходы в развитии систем мотивации труда.

#### 4.3 Тематический план по очной форме обучения

##### Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Теории мотивации труда	1. Традиционные теории 2. Содержательные теории 3. Процессуальные теории	4
1.2. Формы мотивации труда	1. Сущность мотивации и стимулирования труда 2. Материальное стимулирование труда 3. Нематериальное стимулирование труда	4

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.1. Теории мотивации труда	Групповая дискуссия*	8
1.2. Формы мотивации труда	Групповая дискуссия*	8

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1 – 16 час.

##### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Теории мотивации труда	10	Коллоквиум
1.2. Формы мотивации труда	14	

##### Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	1. Система стимулирования и мотивации труда и принципы её построения 2. Последовательность разработки системы стимулирования и мотивации труда 3. Оценка эффективности системы стимулирования и мотивации труда 4. Особенности создания системы стимулирования и мотивации госслужащих	4
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	1. Организационные условия формирования продуктивной мотивации 2. Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни общества и производства	4

	3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда 4. Особенности управлением мотивацией и стимулированием трудовой деятельности госслужащих	
--	--	--

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	Групповая дискуссия*	8
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	Групповая дискуссия*	8

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2 – 16 час.

#### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	18	Коллоквиум
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	16	

### **4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения**

#### **Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Теории мотивации труда	1. Традиционные теории 2. Содержательные теории 3. Процессуальные теории	2
1.2. Формы мотивации труда	1. Сущность мотивации и стимулирования труда 2. Материальное стимулирование труда 3. Нематериальное стимулирование труда	2

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.1. Теории мотивации труда	Групповая дискуссия*	4
1.2. Формы мотивации труда	Групповая дискуссия*	4

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1 – 8 час.

**Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Теории мотивации труда	16	Коллоквиум
1.2. Формы мотивации труда	20	

**Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	1. Система стимулирования и мотивации труда и принципы её построения 2. Последовательность разработки системы стимулирования и мотивации труда 3. Оценка эффективности системы стимулирования и мотивации труда 4. Особенности создания системы стимулирования и мотивации госслужащих	2
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	1. Организационные условия формирования продуктивной мотивации 2. Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни общества и производства 3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда 4. Особенности управлением мотивацией и стимулированием трудовой деятельности госслужащих	2

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	Групповая дискуссия*	4
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	Групповая дискуссия*	4

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2 – 8 час.

**Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	24	Коллоквиум
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	22	

#### 4.5 Тематический план по заочной форме обучения

##### Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Теории мотивации труда	1. Традиционные теории 2. Содержательные теории 3. Процессуальные теории	1
1.2. Формы мотивации труда	1. Сущность мотивации и стимулирования труда 2. Материальное стимулирование труда 3. Нематериальное стимулирование труда	1

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.1. Теории мотивации труда	Групповая дискуссия*	-
1.2. Формы мотивации труда	Групповая дискуссия*	-

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1 – 0 час.

##### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Теории мотивации труда	18	Коллоквиум
1.2. Формы мотивации труда	24	

##### Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	1. Система стимулирования и мотивации труда и принципы её построения 2. Последовательность разработки системы стимулирования и мотивации труда 3. Оценка эффективности системы стимулирования и мотивации труда 4. Особенности создания системы стимулирования и мотивации госслужащих	-
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	1. Организационные условия формирования продуктивной мотивации 2. Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни общества и производства 3. Совершенствование мотивации и	-

	стимулирования труда 4. Особенности управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности госслужащих	
--	--	--

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	Групповая дискуссия*	2
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	Групповая дискуссия*	2

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2 – 4 час.

**Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда	30	Коллоквиум
2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности	28	

**5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т.п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических

положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачёта.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

## 6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы в виде фонда оценочных средств по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих» представлены в приложении А к рабочей программе дисциплины.

## 7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

### 7.1. Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

#### Учебно-методическое обеспечение по дисциплине

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1.	Чулкова Г.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих: методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2022. 48 с.	<a href="https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%A7%D1%83%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93.%D0%92.%20%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%85%2038.03.04%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf">https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%A7%D1%83%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93.%D0%92.%20%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%85%2038.03.04%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf</a>

### Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
<b>Основная литература</b>		
1	Саморуков, А. А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учебное пособие / А. А. Саморуков. — Оренбург : ОГУ, 2016. — 97 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/98137">https://e.lanbook.com/book/98137</a>
<b>Дополнительная литература</b>		
1	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 116 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/141609">https://e.lanbook.com/book/141609</a>

### 7.2. Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» <http://www.garant.ru>

«КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

### 7.3. Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России <http://opendata.mcх.ru/opendata/>  
Федеральная служба государственной статистики. <http://gks.ru/>

### 7.4. Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 414 для проведения занятий лекционного типа в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBook Partner E415L., набор учебно-наглядных пособий.	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 209 для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Набор учебно-наглядных пособий.	

область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2		
Учебная аудитория 203 - помещение для <b>самостоятельной работы</b> в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду организации– 18 шт.	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной  
аттестации обучающихся по дисциплине  
«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих»**

Направление подготовки **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

Направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное управление  
сельскими территориями

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная, заочная**

Смоленск 2023

# 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
<b>ИД-3. ПК-3</b> Использует основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих	Пороговый (удовлетворительно)	<b>Знает:</b> -традиционные, содержательные, процессуальные теории мотивации -принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности -зависимость между удовлетворенностью работника и мотивационными факторами <b>Умеет:</b> -использовать основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности -проводить диагностику системы мотивации труда госслужащих для её совершенствования -анализировать систему ценностей работника и определять значимость для него мотивационных факторов <b>Владеет:</b> -навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих -методикой оценки эффективности системы стимулирования и мотивации труда госслужащих -способностью управления мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях	Коллоквиум  Тестирование  Выполнение практического задания
	Продвинутый (хорошо)	<b>Твёрдо знает:</b> -традиционные, содержательные, процессуальные теории мотивации -принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности -зависимость между удовлетворенностью работника и мотивационными факторами <b>Уверенно умеет:</b> -использовать основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности -проводить диагностику системы мотивации труда госслужащих для её совершенствования -анализировать систему ценностей работника и определять значимость для него мотивационных факторов <b>Уверенно владеет:</b> -навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих	Коллоквиум  Тестирование  Выполнение практического задания

		-методикой оценки эффективности системы стимулирования и мотивации труда госслужащих -способностью управления мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях	
	Высокий (отлично)	<b>Сформировавшееся систематическое знание:</b> -традиционных, содержательных, процессуальных теорий мотивации -принципов, форм и методов стимулирования трудовой деятельности -зависимости между удовлетворенностью работника и мотивационными факторами <b>Сформировавшееся систематическое умение:</b> -использовать основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности -проводить диагностику системы мотивации труда госслужащих для её совершенствования -анализировать систему ценностей работника и определять значимость для него мотивационных факторов <b>Сформировавшееся систематическое владение:</b> -навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих -методикой оценки эффективности системы стимулирования и мотивации труда госслужащих -способностью управления мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях	Коллоквиум  Тестирование  Выполнение практического задания

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Коллоквиум	незнание большей части соответствующего вопроса, допущены ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочное и неуверенное	неполное изложение материала и допускаются неточности в определении понятий, не достаточно глубоко и доказательно обоснованы свои суждения и приведены свои	полное изложение материала, правильное определение основных понятий; умение обосновать свои суждения, но в усвоении учебного материала	полное изложение материала, правильное определение основных понятий; умение обосновать свои суждения, привести необходимые примеры не только из учебника, но и

	изложение материала.	примеры.	допущены 1-2 ошибки.	самостоятельно составленные.
--	----------------------	----------	----------------------	------------------------------

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

## 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

### 3. Типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

#### Примерные вопросы для подготовки к коллоквиуму по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих» для текущего контроля

#### Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

##### 1.1. Теории мотивации труда

1. Общая характеристика традиционных, содержательных и процессуальных теорий мотивации.
2. Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу
3. Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга
4. Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории Мак-Грегора
5. Основные положения, достоинства и недостатки модели Л. Портера – Э. Лоулера
6. Основные положения, достоинства и недостатки типологической модели Герчикова
7. Основные положения, достоинства и недостатки теории ожиданий Врума и теории справедливости Стейси Адамса
8. Основные положения, достоинства и недостатки сбалансированной системы показателей Рамперсада.
9. Основные положения, достоинства и недостатки диспозиционной модели Ядова.
10. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

## **1.2. Формы мотивации труда**

1. Охарактеризуйте понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
2. Сравните понятия мотивация и стимулирование труда.
3. Что такое человеческий капитал и его элементы.
4. Факторы и общая схема мотивации.
5. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристика индивида (экстра- интровертированность, невротизм, типы личности), компетентность.
6. Тесты Айзенка, типы характера и их влияние на трудовое поведение.
7. Состояние систем мотивации в современной России и за рубежом.
8. Формы стимулирования трудовой деятельности.
9. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
10. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная).
11. Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата.
12. Переменная часть оплаты труда. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.
13. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
14. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.
15. Составные элементы системы нематериального стимулирования труда.
16. Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы).
17. Система организации труда (Контроль и оценка работы).
18. Система организации труда (Управление рабочим временем и отдыхом).
19. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.
20. Система управления карьерой.
21. Система наделения полномочиями и ответственностью и ее формирование.
22. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы).
23. Система социальных гарантий (постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).
24. Мотивационные факторы обучения и развития.

## **Раздел 2. Формирование и совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

### **2.1. Создание системы стимулирования и мотивации труда**

1. Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда.
2. Структурные элементы системы мотивации.
3. Последовательность разработки системы стимулирования.
4. Определение целей и идеологии организации.
5. Исследование и оценка работы.
6. Определение системы показателей достижения целей организации.
7. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.

8. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
9. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах.
10. Анализ личных издержек персонала.
11. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью).
12. Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника.
13. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра и модернизации системы.
14. Процедуры пересмотра условий работы персонала и их периодичность.
15. Оценка эффективности системы стимулирования.
16. Качественные и количественные показатели оценки систем стимулирования и мотивации труда
17. Показатели производительности труда.
18. Показатели рентабельности.
19. Косвенные показатели эффективности стимулирования и мотивации труда.
20. Основные положения концепции личных издержек.
21. Личные издержки: понятие и классификация.
22. Методика оценки уровня личных издержек.
23. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
24. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
25. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
26. Определение целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени.
27. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».
28. Как происходит формирование системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих.

## **2.2. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности**

1. Проблема «выгодной продажи» своего труда в переговорах с работодателем и «эксплуатация скромности» работника.
2. Трудовые соглашения в системе вознаграждения за труд.
3. Проблема пересмотра заработной платы.
4. Особенности «психологического контракта»
5. Меры прямого и косвенного регулирования.
6. Нормативно-правовые основы регулирования вопросов оплаты труда.
7. Отраслевое, региональное и районное регулирование вознаграждения за труд.
8. Понятия «локальная экономическая безопасность» и «социальное партнерство» в системе мотивации труда.
9. Мотивация и самомотивация
10. Проблема учета индивидуального вклада работника.
11. Плюсы и минусы бюрократизации в мотивации труда
12. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
13. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.
14. Что такое сцепление мотивирующих факторов.
15. Какова связь материальных и нематериальных мотивов поведения.

16. Какова взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
17. Что такое генезис мотивирующих факторов во времени.
18. Сущность демотивации и причины демотивации труда.
19. Проблемы демотивации, связанные с отсутствием должного контроля связи «дополнительные усилия – результат».
20. Проблемы демотивации, связанные с изменением относительной степени важности одних ЛИИ в сравнении с другими в процессе деятельности.
21. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.
22. Проблема справедливости как демотивирующий фактор.
23. Что такое рутинизация деятельности и каковы ее последствия.
24. Проблема низкой эффективности существующих систем мотивации и стимулирования труда
25. Общая схема формирования систем мотивации и стимулирования труда
26. Варианты соучастия персонала в управлении организацией
27. Технология развития и совершенствования нормативно-правовой базы мотивации и стимулирования труда.
28. Как можно управлять мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях, используя навыки формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих.

**Комплект примерных заданий  
по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности госслужащих»  
для промежуточной аттестации (зачёт)**

Зачёт проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Тесты содержат основные вопросы по всем темам, включенным в рабочую программу дисциплины. Для выполнения заданий отводится 90 минут.

**Примерные задания итогового теста**

- 1. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, ответьте на вопрос: что такое интринсивная мотивация**
  - а) образование мотива к интенсивной деятельности
  - б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами
  - в) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы
  - г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами
- 2. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, отметьте неверное утверждение о генезисе ценностей:**
  - а) при возникновении ценности, основанной на вере, удовлетворенность возникает в результате поведения человека в соответствии с «системой должного»
  - б) удовлетворенность может возникать «в результате неоднократно испытываемого и гарантируемого удовольствия от реализации мотива, который постепенно преобразуется в ценность
  - в) возникновение ценности может быть связано с испытываемой удовлетворенностью от достижения преследуемых целей или способов выполнения действий

г) ценность не может возникать без постоянного подтверждения того, что следуя ей человек должен получать удовлетворение от деятельности

**3. Руководствуясь навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, выберите наиболее точный ответ: когнитивный диссонанс представляет собой ситуацию, при которой:**

- а) человек сталкивается с непреодолимо большим объемом информации, воспринять которую он не в состоянии
- б) внешний поток информации является недоступным для обработки в связи с ограниченными когнитивными способностями человека
- в) фактически удовлетворенная потребность не ощущается удовлетворенной в результате запаздывания реакции со стороны органов чувств и эмоций
- г) происходит столкновение противоположно направленных интересов, ценностей, знаний

**4. Применяя традиционные, содержательные, процессуальные теории мотивации, ответьте на вопрос: функции эмоций состоят в том, что они (отметьте два правильных варианта ответа):**

- а) дают сигнал индивиду о переменах ситуации во внешней и внутренней среде с точки зрения соответствия их системе ценностей;
- б) регулируют направленность поведения путем личностной оценки возможных положительных и отрицательных последствий действий;
- в) являются мотивом деятельности человека, направляющим его на реализацию наиболее эмоционально окрашенных целей деятельности;
- г) формируют систему ценностей личности.

**5. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, ответьте на вопрос: что такое мотивация избегания с точки зрения менеджера (отметьте не менее двух правильных ответов):**

- а) является мотивацией, которая всегда снижает эффективность деятельности фирмы;
- б) необходимо искоренять на любом предприятии;
- в) может быть полезной для организации при некоторых обстоятельствах;
- г) не может быть искоренена в фирмах по объективным причинам, хотя стремиться к этому целесообразно.

**6. Применяя традиционные, содержательные, процессуальные теории мотивации, ответьте на вопрос: идеи о важности нормирования и организации труда впервые были высказаны представителями \_\_\_\_\_ теорий мотивации:**

- а) процессуальных;
- б) содержательных;
- в) традиционных;
- г) эконометрических.

**7. Применяя традиционные, содержательные, процессуальные теории мотивации, ответьте на вопрос: в основе какой, из представленных ниже, мотивационных концепций одним из главных элементов является потребность властвования, под которой понимается «стремление человека контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении»:**

- а) системы сбалансированных показателей Рамперсада;
- б) типологической модели Герчикова;

- в) трехфакторной модели Мак-Клелланда;
- г) диспозиционной теории Ядова.

**8. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, ответьте на вопрос: к процессуальным теориям мотивации не относится:**

- а) модель Портера-Лоулера;
- б) трехфакторная модель Мак-Клелланда;
- в) теория справедливости С. Адамса;
- г) теория ожиданий Врума.

**9. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, ответьте на вопрос: «мотиваторы» в теории Герцберга в отличие от «гигиенических факторов»:**

- а) связаны, прежде всего, с комфортностью условий труда работников;
- б) являются факторами, которые способны привести к формированию мотивации к работе;
- в) главным образом описывают возможности достижения целей самореализации;
- г) могут повлиять на эмоциональное состояние работника.

**10. Применяя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, ответьте на вопрос: чем характеризуется инструментальная мотивация:**

- а) стремлением работника к самореализации через освоение профессии;
- б) приоритетом в мотивации работника потребностей в работе с техникой;
- в) первоочередностью материальных интересов работника;
- г) преобладанием мотивации властвования над другими людьми.

**11. Руководствуясь традиционными, содержательными, процессуальными теориями мотивации, расположите следующие потребности в иерархии Маслоу в правильной последовательности от низших к высшим:**

- а) потребность в признании
- б) физиологические потребности
- в) потребность в самоактуализации
- г) потребность в безопасности
- д) потребность в принадлежности и любви

**12. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, найдите соответствие между мотивационными теориями (моделями) и описанием их отдельных элементов:**

Название теории	Описание теории мотивации
1. Теория справедливости С. Адамса	А. Под валентностью в этой концепции понимается сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности
2. Теория ожиданий Врума	Б. В этом логическом конструкте автор выделяет пять видов работников исходя из приоритетных мотивов к трудовой деятельности
3. Типологическая модель Герчикова	В. Соотнесение своего вознаграждения с

	вознаграждением других работников на аналогичных должностях рождает соответствующую мотивацию
4. X,Y теория Мак-Грегора	Г. Также как и типологическая модель Герчикова является содержательной теорией мотивации

**13. На основе принципов, форм и методов стимулирования трудовой деятельности, определите одной из зависимостей, являющейся результатом исследований в области подкрепления внутренней мотивации внешней, является следующая:**

- а) если позволяют физиологические ограничения, человек будет стремиться к реализации им своих интересов и выбирать в первую очередь наиболее ценные из них;
- б) длительный процесс внешнего подкрепления всегда усиливает внутреннюю мотивацию;
- в) если оценка выполнения задания осуществляется извне, то при одинаковой интенсивной мотивации, человек стремится выбирать более легкие задания;
- г) краткосрочное внешнее подкрепление, о котором известно заранее, как правило, в значительной мере увеличивает внутреннюю мотивацию и повышает качество результата.

**14. На основе основных теорий мотивации, принципов, форм и методов стимулирования трудовой деятельности, определите, что относится к регулярным дополнительным выплатам (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):**

- а) выходное пособие при прекращении трудового договора;
- б) выплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации;
- в) за вахтовый метод работы;
- г) за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- д) за работу в районах Крайнего Севера

**15. Применяя принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, определите, что лучший эффект от использования сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:**

- а) производство организовано на базе конвейерной сборки;
- б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;
- в) определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно;
- г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

**16. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, ответьте на вопрос: что такое грейд:**

- а) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;
- б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей, благодаря своей специфичности;
- в) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления он находится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер и пр.);
- г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равную ценность.

**17. Руководствуясь навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, определите верную последовательность процесса грейдирования начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими:**

- а) определение относительной ценности рабочего места (должности)
- б) ранжирование позиций – грейдов
- в) описание факторов, влияющих на ценность рабочего места (формирование рейтингов выраженности фактора – классов).
- г) определение вилок (диапазонов) заработной платы
- д) оценка среднерыночной стоимости позиции

**18. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием:**

Система оплаты труда	Описание системы оплаты труда
1. Смешанная (повременно-сдельная)	А. Определяется общий фонд оплаты труда по ремонту квартиры, ежемесячно выплачиваются авансы, остаток суммы – при выполнении задания в срок
2. Простая повременная	Б. До выполнения плана платится 40 руб./изделие, при перевыполнении – 60 руб./изделие
3. Аккордная	В. Тарифная ставка, плюс процент от продаж
4. Сдельно-прогрессивная	Г. Ежемесячная заработная плата

**19. Применяя принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, определите, косвенно-сдельная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:**

- а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;
- б) четкое нормирование объемов труда затруднено;
- в) предприятием получен срочный заказ;
- г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

**20. На основе основных теорий мотивации, принципов, форм и методов стимулирования трудовой деятельности, определите ограничением на использование рыночного механизма определения тарифных ставок и окладов в организации не является:**

- а) дефицит кадров на рынке труда;
- б) специфичность труда сотрудников;
- в) снижение спроса на рынке товаров и снижение объемов продаж;
- г) наличие барьеров в получении информации о рыночных ставках зарплаты.

**21. Руководствуясь навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, определите, какой из перечисленных ниже видов занятости, может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время:**

- а) ненормированный рабочий день;
- б) расширение зон ответственности;
- в) совмещение должностей;
- г) совместительство.

**22. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, найдите соответствия между видами оплаты труда и их описанием:**

Вид оплаты труда	Описание вида оплаты труда
1. Надбавка	А. За выдающиеся заслуги перед предприятием и в связи с 60-ти летием работнику выплачено вознаграждение в размере 100 тыс. руб.
2. Процент	Б. За ученое звание доцента сотрудник стал получать ежемесячное вознаграждение в размере 3000 руб.
3. Премия	В. За год у отдела, как и было запланировано, не было существенных нареканий по качеству продукции при полностью выполненных планах производства, на основании этого сотрудником выплачено дополнительное вознаграждение
4. Бонус	Г. Парикмахер получает вознаграждение в размере половины стоимости услуги

**23. На основе основных теорий мотивации, принципов, форм и методов стимулирования трудовой деятельности, определите для какой конфигурации индивидуальной карьеры характерно нежелание работника двигаться выше по карьерной лестнице, после достижения некоторого заданного целевого уровня, даже при наличии подобных возможностей:**

- а) целевая карьера;
- б) монотонная карьера;
- в) спиральная карьера;
- г) мимокарьера.

**24. Применяя принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, определите, в наибольшей степени способствуют увеличению издержек инициативы и активности, следующие из предложенных видов материального стимулирования (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):**

- а) надбавки;
- б) бонусы;
- в) проценты;
- г) базовые оклады.

**25. Руководствуясь навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, расположите следующие виды материального вознаграждения работников по степени потенциального увеличения издержек справедливости в трудовом коллективе при их использовании:**

- а) оклад
- б) премия
- в) процент
- г) надбавка

**26. Используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных**

**служащих, найдите соответствие между факторами, изменяющими целевые функции человека и примерами их описания:**

Факторы	Описание факторов
1. Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности	А. За успешную работу в течении года, работнику предложили повышение по службе и новый уровень оплаты труда
2. Изменение внутренних ограничений во времени	Б. Молодой лаборант устроился на работу в поликлинику и через полгода потерял интерес к проведению клинического анализа крови
3. Блокирование уровней личных издержек с помощью внешних ограничений	В. На предприятии утверждено положение об оплате труда, исходя из которого, максимальный уровень премии работникам составляет не более 20% от оклада
4. Рутинизация деятельности	Г. Посетив курсы иностранных языков, работник стал свободнее общаться с иностранными клиентами

**27. На основе основных теорий мотивации, принципов, форм и методов стимулирования трудовой деятельности, определите, какая из приведенных ниже ситуаций сама по себе не может являться фактором, вызывающим демотивацию работника:**

- а) организация выплачивает работнику премии, но не контролирует результаты работы;
- б) руководство компенсирует работнику увеличение одних личных издержек соответствующим снижением других;
- в) начальник последовательно из года в год добивается повышения реальной заработной платы своих служащих при этом остальные факторы остаются неизменными;
- г) руководитель принял работника в цех по ручной упаковке продукции, где последний отработал два года при неизменных условиях труда и постоянной индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.

**28. Руководствуясь навыками формирования системы мотивации, влияющей на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих, определите, что не относится к принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда:**

- а) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
- в) своевременность стимулирования;
- г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

**29. На основе основных теорий мотивации, принципов, форм и методов стимулирования трудовой деятельности, определите, какой из перечисленных ниже локальных нормативных актов не разрабатывается непосредственно на этапе задания общих рамок системы стимулирования и мотивации труда?**

- а) штатное расписание;
- б) должностные инструкции;
- в) положения о подразделениях;
- г) правила внутреннего трудового распорядка.

**30. Выберите однозначно верное определение: эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:**

- а) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов труда),

- понесенных для их получения;
- б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;
  - в) показатель обратный производительности;
  - г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

### **Примерные варианты практического задания для промежуточной аттестации**

#### **Задание 1.**

Руководитель подразделения постоянно наращивает мотивацию работников. Вместе с этим растет их трудовая активность и производительность труда. Вдруг наступает период (дни, недели, месяцы), в течение которого активность и производительность остаются на одном уровне при наращивании стимулирования менеджером. Он полагает, что возможности работников не использованы полностью, и пытается добиться максимальной активности. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: Правильно ли поступает менеджер? До какого уровня можно наращивать активность работников?

#### **Задание 2.**

После получения высшего образования у вас возникла потребность в интересной творческой работе по специальности. На ваш взгляд вы нашли такую работу, но в процессе труда обнаруживаете, что работа не интересная и совсем не творческая. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: какие меры примете Вы, чтобы выправить положение?

#### **Задание 3.**

Ваш подчиненный не выполнил задание в срок, опоздал на два дня. Эти два дня Вы кипели от негодования. Проверив задание, вы были восхищены качеством его выполнения, новизной мысли. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: как Вы поступите в этом случае: накажите работника или поощрите?

#### **Задание 4.**

Вы обнаружили, что ваш подчиненный не выполняет своих обязанностей, Сделали ему замечание, а потом вынесли выговор. Но дело не улучшилось. Тогда вы стали анализировать трудовое поведение работника, более глубоко изучать его должностную инструкцию и убедились, что ваш подчиненный – исполнительный человек. А вот в должностную инструкцию включена обязанность, которую невозможно выполнить работнику. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: какие примете меры для исправления положения?

#### **Задание 5.**

Один из ваших рядовых сотрудников хорошо работает, качественно и в срок

выполняет задания. В целях стимулирования вы решили его повысить в должности - перевести на руководящую работу. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: Правильное ли вы приняли решение? Учили ли вы все качества сотрудника при его повышении?

#### **Задание 6.**

Агент по реализации занят оптовой продажей калькуляторов различных моделей, его вознаграждение составляет 0,5 % от объема реализации. За неделю он продал две партии калькуляторов - одну за 35 тыс. руб. и другую за 45 тыс. руб. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: Какую прибыль получил мастер от продаж за неделю? Как называется эта система оплаты труда?

#### **Задание 7.**

Ваша фирма открывает свой филиал в другой стране, где будут работать их рабочие. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: какие факторы вы должны учитывать при планировании системы льгот для рабочих?

#### **Задание 8.**

В организации, которой вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: Какие меры примете для оздоровления обстановки? На какую теорию мотивации будете опираться, предлагая эти меры?

#### **Задание 9.**

В организации работает 1000 человек, а в течение года совершено 80 нарушений. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: приведите формулу уровня трудовой дисциплины и по ней определите в процентах уровень трудовой дисциплины в организации.

#### **Задание 10.**

Ваш подчиненный нарушил трудовую дисциплину. Вы обязаны применить по отношению к нему взыскание. До применения взыскания вы затребовали от него объяснения в письменной форме, но он отказался предоставить их. Выполните задание, используя основные теории мотивации, принципы, формы и методы стимулирования трудовой деятельности, формирующие систему мотивации и влияющие на эффективную деятельность государственных и муниципальных служащих: какие действия в связи с этим предпринимаете вы для того, чтобы наложить на нарушителя взыскание?