

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Направление и направленность (профиль)

38.03.02 Менеджмент. Управление персоналом

Год набора на ОПОП  
2019

Форма обучения  
заочная

Владивосток 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Мотивация трудовой деятельности» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.01.2016г. №7) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Царева Н.А., кандидат политических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,  
Natalya.TSareva1@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 12.04.2023 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)  
Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	000000000A2B943
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)  
Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	000000000A2B956
Владелец	Варкулевич Т.В.

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель дисциплины «Мотивация трудовой деятельности» формирование у будущих специалистов комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и практики вознаграждения персонала.

Учебные задачи дисциплины:

усвоение классических и современных теорий мотивации, теоретических представлений о понятии мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;

овладение методическими подходами к построению современных систем мотивации и стимулированию труда;

приобретение базовых навыков практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

Особенность данного курса состоит в том, что его содержание имеет широкое практическое применение. В силу этого теоретические знания, которые приобретают студенты в ходе изучения «Мотивации трудовой деятельности», могут быть применены уже при подготовке к практическим занятиям.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
			Знания:	Умения:
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знания:	Основные теории мотивации для решения управленческих задач
			Умения:	Использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач, использовать на практике инструменты материальной и нематериальной мотивации
			Навыки:	практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Мотивация трудовой деятельности» относится к вариативной части Блока 1.

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Основы менеджмента», «Психология». На данную дисциплину опираются «Кадровый аудит».

### 4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.02 Менеджмент	ЗФО	Бл1.В	3	3	11	2	8	0	1	0	97	3

### 5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

#### 5.1 Структура дисциплины (модуля) для ЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ЗФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Введение в исследование мотивации	0	0	0	17	Тест №1
2	Зарубежные теории мотивации	0	2	0	20	Тестирование
3	Эволюция мотивационных идей в области менеджмента.	0	2	0	20	Тестирование
4	Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации.	1	2	0	20	Тестирование
5	Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности	1	2	0	20	Тестирование
<b>Итого по таблице</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>97</b>	

#### 5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ЗФО

### *Тема 1 Введение в исследование мотивации.*

Содержание темы: Теоретические основы трудовой мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Природа активности человека. Смысл и природа мотива. Понятие мотивации и общие закономерности ее динамики. Мотивация через потребности. Внутренняя и внешняя мотивация (стимулирование).

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение презентации, литературы.

### *Тема 2 Зарубежные теории мотивации.*

Содержание темы: Инструментальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Работы А. Маслоу, Д. Мак Клеганда и Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С.Адамса и модель Портера-Лоулера. Использование в управлении психологического подхода к мотивации. Мотивационный оптимум (закон Йеркса-Додсона). Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию. Самомотивация и самоменеджмент.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

### *Тема 3 Эволюция мотивационных идей в области менеджмента.*

Содержание темы: Персонал предприятия как объект управления. Эволюция представлений о персонале в управленческих науках. Мотивационные идеи в школе научной организации труда. Роль и место идеи мотивации в классической административной школе. Понятие мотивации труда персонала в школе «человеческих отношений». Мотивация персонала в исследованиях Э. Мэйо. Идея мотивации в концепции человеческого капитала. Мотивация труда, «экономический империализм» и виды человеческого капитала. Аутсорсинг, аутстаффинг персонала и проблемы мотивации. Мотивация и управление личностью. Социо- и психотехнологии и мотивация труда в управлении человеческими ресурсами. Мотивация труда персонала как основа повышения конкурентоспособности организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с конспектом лекции. Изучение презентации. Подготовка к выступлению.

### *Тема 4 Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации.*

Содержание темы: Модели мотивации трудовой деятельности Литвинюка А.А. Шапиро А.С. Возможности диагностики трудовой мотивации; изучение биографического метода; изучение методов и методик диагностики индивидуальных мотивов и типа мотивации личности. Методика определения и построения мотивационного профиля персонала организации. Мотивационные типы персонала В.И.Герчикова, инструментальные, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпинизированный. Основные особенности различных возрастных этапов в области мотивации трудовой деятельности. Методика С.А. Шапиро. Диагностика мотивационного профиля при помощи методики М.Кубышкиной, В.Герчикова, Б.Басса, С.Соловьева.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар, лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с конспектом лекции. Изучение презентации. Подготовка к выступлению.

*Тема 5 Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности.*

Содержание темы: Особенности формирования и функционирования системы мотивации трудовой деятельности в государственных и частных компаниях. Планирование и контроллинг мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности. Разработка и расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар, лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с конспектом лекции. Изучение презентации. Подготовка к выступлению.

## **6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)**

Готовясь к практическим и самостоятельным занятиям, студенты обязаны приступить к подбору источников и литературы. Рекомендуется сначала изучить общие работы и учебные пособия по конфликтологии, а затем различные статьи по отдельным аспектам выбранных тем работы. Приветствуется поиск студентом дополнительной справочной и специальной литературы.

Задания для самостоятельной работы приводятся ниже. Преподаватель на занятии осуществляет проверку документов, проводит устный опрос. Студенты выбирают тему из предложенного списка и разрабатывают ее согласно заданию, но могут использовать свою тематику по согласованию с преподавателем. Самостоятельная проработка темы представляет собой всестороннее и логическое представление предмета исследования, особенно его проблемных ракурсов.

### **6.1 Подготовка к защите реферата по теме на выбор:**

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности как элемент и функция управления трудом.

Роль мотивации в осуществлении стратегии компании

Механизм взаимосвязи мотива и стимула в управлении персоналом современной организации

Взгляды современных отечественных ученых и практиков на вопросы мотивации труда

Теории мотивации: анализ их достоинств и недостатков

Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

Социально-психологические аспекты мотивации.

Механизм стимулирующего воздействия на персонал.

Развитие содержательных (процессуальных) теорий мотивации.

Современная практика использования основных теорий мотивации.

Особенности мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономики.

Развитие теории и практики мотивации и стимулирования труда в России.

Мотивация труда в организациях с различными типами организационной культуры

Компенсационная политика современной организации.

Материальное стимулирование – основа системы вознаграждения персонала.

Современные модели оплаты труда и перспективы их использования в российских компаниях.

Виды дополнительного материального вознаграждения и их использование для мотивации трудовой деятельности.

Подходы к оценке эффективности мотивации труда в организации

Премияльные системы: сущность, значение, построение и развитие.

Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.

Учет трудового вклада работников в конечные результаты деятельности, его мотивирующее воздействие.

Методы социальной мотивации персонала и их эффективное использование в успешных российских компаниях.

Моральное вознаграждение персонала, его значение в современном обществе, направления и методы реализации.

Нематериальная мотивация персонала, ее значение в современных экономических условиях России.

Мотивационный профиль сотрудника, значение и методы его выявления при построении системы мотивации.

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры.

Разработка системы мотивации в современной организации.

Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий.

Признаки лояльности персонала, их выявление, формирование и развитие стимулирования.

Компенсационный и социальный пакет современной компании: сравнительный анализ

Дополнительное материальное вознаграждение и его использование для мотивации трудовой деятельности

Методы нематериальной мотивации и эффективность их использования в успешных российских компаниях

Современная практика использования основных теорий мотивации в управлении человеческими ресурсами

Зарубежный опыт мотивации трудового поведения (сравнительный анализ)

Японский опыт управления мотивацией труда

Стимулирующая функция заработной платы и ее реализация в российской экономике

Анализ различных форм оплаты труда и их стимулирующей роли

Бестарифные модели оплаты труда и их стимулирующая роль

Подходы к оценке труда персонала, и ее связь с мотивацией труда

Подходы к оценке потребностей персонала предприятия как исходного звена механизма мотивации.

Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации персонала.

Разработка компенсационного пакета в организации.

Эффективность стимулирования свободным временем как способ повышения результативности работы персонала

Разработка основных принципов системы мотивации труда на предприятии

Инновационные подходы к построению системы материальной мотивации труда.

Распределительные системы регулирования оплаты труда: достоинства, недостатки, возможности применения.

Премияльная система оплаты труда в практике работы предприятия.

Разработка системы мотивации труда персонала с помощью двухфакторной модели Ф.Герцберга.

Эффективность оценки должностей с помощью методики Хея.

Проектирование системы мотивации трудовой деятельности на предприятии.

Анализ системы мотивации персонала на предприятии.

Система мотивации в социальной политике организации.

Повышение мотивации сотрудников с помощью модели атрибуции Г.Келли.

Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера и возможность ее применения в практике мотивации персонала

Разработка системы мотивации персонала с помощью модели Портера-Лоулера.  
Теория ожидания В.Врума и возможности ее применения в практике мотивации персонала.

Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона в практике управления персоналом.

Теории Х и У МакГрегора: ограничения и практические аспекты использования для мотивации трудовой деятельности персонала.

Обобщение содержательных теорий мотивации.

Общее значение процессуальных теорий мотивации.

Теории атрибуции: ограничения и практические аспекты их использования.

Теории ожидания: условия и эффективность применения для мотивации трудовой деятельности персонала.

Императивные и неимперативные формы воздействия на персонал.

Инструменты повышения производительности работы персонала.

Конкретные программы стимулирования: сравнительный анализ (Системы Скэнлона, Раккерта, Improshare) и возможности использования в России.

Методы стимулирования работы при неблагоприятных условиях труда.

Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации.

Организационная культура как элемент системы мотивации трудовой деятельности.

Основные направления государственного регулирования оплаты труда.

Основные направления совершенствования оплаты труда за рубежом.

Партисипативное управление, условия внедрения и эффективности.

Планирование трудовой карьеры как элемент системы мотивации трудовой деятельности.

Практика консалтинга в области мотивации персонала.

Разработка системы управления по целям как элемента мотивационного механизма.

Бюджетирование затрат на поиск и подбор персонала.

Бюджетирование затрат на адаптацию персонала.

Бюджетирование затрат на оценку и аттестацию персонала.

Бюджетирование затрат на развитие персонала.

Сложности бюджетирования затрат на персонал.

Зависимость расходов на персонал от этапа развития компании.

**6.2. Подготовка к общегрупповой дискуссии** на материале «Специфика политики мотивации и стимулирования персонала в России». Вопросы к обсуждению:

1. Классификация видов стимулирования труда и особенности их применения в России.
2. **Материальные и моральные средства стимулирования труда в российских компаниях.**
3. Формы взаимодействия стимулов и результатов труда.
4. **4. Внедрение систем стимулирования труда на предприятии.**
5. «Матрица эффективного стимулирования» по типам мотивации (методика д.с.н. В.И. Герчикова). Оплата труда работников с различными типами мотивации. [http://b-t.com.ua/test\\_motype.php](http://b-t.com.ua/test_motype.php)

**6.3. Проведение анализа и оценки эффективности системы стимулирование персонала** в компании (по выбору). Список компаний:

1. Газпром
2. Ростелеком
3. Норильский никель
4. Аэрофлот – российские авиалинии
5. Мегафон
6. РЖД
7. Сбербанк России
8. ПАО «Россети»

## 9. Роснефть

10. ЛУКойл
11. Сургутнефтегаз
12. Группа ВТБ
13. Северсталь
14. АФК «Система»
15. Группа «АвтоВАЗ»
16. [«PepsiCo Россия»](#)
17. [«Проктер энд Гэмбл дистрибьюторская компания»](#)
18. [Группа «Росгосстрах»](#)
19. «Нестле Россия»
20. [Пивоваренная компания «Балтика»](#)
21. [«Форд Соллерс Холдинг»](#)
22. «Икеа Дом»
23. [«Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус»](#)
24. [«Атомэнергомаш»](#)
25. [«Аидас»](#)
26. [«Макдоналдс»](#)
27. ООО «Соллерс-ДВ»
28. ОАО «Полиметалл»
29. ОАО «Дальневосточное морское пароходство»
30. АЛРОСА

### 6.4 Решение кейс-заданий

Задания кейс-заданий ориентированы на расширение профессионального (HR) словарного запаса обучающихся и совершенствование уровня теоретической ориентации, выдается преподавателем в качестве дополнительного задания для самостоятельной работы.

### 6.5. Проведение исследования мотивационной среды предприятия и подготовка тезисов материалов

Проведение анкетирования, опроса, наблюдения, оценки мотивационной среды предприятия, организации. Оформление результатов исследования в виде тезисов материалов.

#### **Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

### 7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания,

методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **8.1 Основная литература**

1. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В., Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник [Электронный ресурс] : Инфра-М , 2019 - 524 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=337445>
2. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508182> (дата обращения: 24.01.2024).
3. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 394 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004575-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841436> (дата обращения: 24.01.2024)

### **8.2 Дополнительная литература**

1. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : Монография [Электронный ресурс] : ИНФРА-М , 2019 - 144 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=337186>
2. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебное пособие [Электронный ресурс] : ИНФРА-М - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=373200>
3. Чиликина, И.А. Мотивация трудовой деятельности : курс лекций / И.А. Чиликина . — Липецк : Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2018 .— 63 с. — ISBN 978-5-88247-869-7 .— URL: <https://lib.rucont.ru/efd/682417> (дата обращения: 18.01.2024)

### **8.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru/>
2. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
3. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
4. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
5. Электронно-библиотечная система "РУКОНТ"
6. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)**

### Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ

### Программное обеспечение:

- Microsoft SharePoint Server 2010

## **10. Словарь основных терминов**

**Адаптация персонала (введение в должность)** – процесс принятия новыми сотрудниками норм, правил выполнения работ в организации. Основные цели адаптации персонала: снижение озабоченности и неопределенности у новых работников; оперативное введение в должность; развитие позитивного отношения к организации-работодателю; сокращение текучести кадров.

**Бенефиты** – система льгот, предоставляемых предприятием.

**Бонусы** – система индивидуального премирования по результатам деятельности за фиксированный период времени.

**Выплаты компенсационные** – выплаты, производимые для возмещения расходов, которые несет работник при выполнении своих трудовых функций. К ВК относятся выплаты в связи со служебными командировками (суточные, расходы на проезд, оплату жилья); единовременные пособия (т.н. подъемные при переводе на работу в другую местность, оплата не выданной своевременно спецодежды, если работник приобрел ее за свой счет). ВК производятся либо в размере фактически понесенных расходов (например, оплата проезда и жилья при командировках в пределах максимальных размеров, установленных законом), либо в твердых размерах независимо от фактических затрат (например, суточные при командировках). Удержания каких-либо сумм из ВК не допускаются.

**Гибкая система льгот** – система, при которой определяется система льгот, предоставляемых работнику по условиям контракта, и предоставляется право выбора видов льгот.

**Гибкая система оплаты труда** – система оплаты труда, предполагающая сочетание фиксированного оклада и системы премирования (бонусов) при наличии индивидуальных критериев расчета премии.

### **Грейд (Grade – «зарплатный уровень»):**

- 1) ступень (шаг) шкалы «зарплатной структуры»;
- 2) группа близких должностей с одинаковым уровнем зарплаты.

Система грейдов является продвинутой модификацией тарифной сетки. Для введения системы грейдов организация должна иметь четкую иерархическую структуру. Принадлежность сотрудника к тому или иному грейду (и, соответственно, размер его зарплаты) определяется с помощью оценки профессиональных компетенций. Система грейдов, как классы в школе, разделяет персонал на уровни (в зависимости от компетенций). Сотрудники равных должностей, находясь на разных ступенях грейда, получают разную зарплату. Продвижение вверх зависит не только от стажа, но и от качества работы, определяемого посредством регулярной аттестации.

**Должностная инструкция** – документ, регламентирующий производственные

полномочия и обязанности работника. Должностная инструкция – это не только руководство к действию для самого работника, но и основа для проведения оценки результатов его трудовой деятельности, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке. Должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности.

**Единая тарифная сетка** – система, увязывающая размер ставок и окладов всех категорий работников бюджетной сферы с минимальным размером оплаты труда.

**Заработная плата** – цена рабочей силы на рынке труда, вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.(ст.129 ТК РФ) Заработная плата (разг. зарплата) – денежная компенсация (об ином виде компенсаций практически неизвестно), которую работник получает в обмен за свой труд.

**Индивидуальные ценности труда** – система личностных приоритетов выбора и реализации профессиональной деятельности.

**Компенсационный пакет** – совокупность элементов материального вознаграждения сотрудников, включающего услуги и льготы.

**Критерии оценки трудовой деятельности** – характеристики, определяющие качество трудовой деятельности.

**Мотив** – психологическое побуждение к действию или системе поведения.

**Мотивационное ядро личности** – система сознательного управления поведением.

**Мотивация** – это соотношение между поведением человека и причинами, которые обуславливают это поведение; совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели. Неосознаваемый или осознаваемый образ цели, который стимулирует поведение, ориентирует его на удовлетворение определенных потребностей, называется мотивом. При этом цель и мотив не совпадают: в зависимости от обстоятельств один и тот же мотив может реализовываться в различных по своим целям действиях, а внешне одинаковые действия могут иметь различные мотивы.

**Мотивация труда** – процесс актуализации мотивов, способствующих трудовой активности. **Мотивация профессиональной деятельности** – процесс активации мотивов, способствующих

эффективному и устойчивому исполнению профессиональной деятельности.

**Моральное стимулирование** – система социально-психологических побуждений к производительному труду.

**Оплата по конечному результату** – распространенный сегодня способ оплаты услуг, например, рекрутинговых, – тех, которые оказывают кадровые агентства. Компания выплачивает агентству 100% согласованной стоимости услуги по факту подписания контракта с работником или его выхода на работу. По получении оплаты услуги у агентства обычно возникает обязательство гарантийной бесплатной замены кандидата в случае, если он будет уволен из компании (как правило, предоставляется трехмесячный гарантийный срок).

**Отсроченные выплаты** – система организации выплаты бонусов, способствующих удерживанию трудовых мотивов.

**Потребность** – определенное состояние индивида, испытывающего дефицит значимых факторов жизнедеятельности.

**Процессуальные теории мотивации** – теории мотивации, в которых основное внимание уделяется анализу процесса формирования и реализации мотива в системе деятельности.

**Районные коэффициенты** – показатели уровня сложности трудовой деятельности в особых климатических условиях.

**Система профессиональных ценностей** – центральный элемент профессионального самосознания, определяющий устойчивость профессиональной деятельности и

взаимодействующий с системой мотивов.

**Система оплаты труда** – комплекс критериев оценки и форм материального вознаграждения труда. **Система управления мотивацией труда** – комплекс целей, принципов, критериев и технологий управления мотивацией труда персонала.

**Совместительство** – выполнение работником кроме основной работы другой, регулярно оплачиваемой, на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**Содержательные теории мотивации** – теории мотивации труда, в которых основное место занимает конкретный вид мотивации.

**Справедливая оплата труда** – субъективная оценка соответствия трудового вклада и размера оплаты труда.

**Средний размер оплаты труда** – макроэкономический показатель, вычисляемый как среднее арифметическое значение заработных плат определённой группы работающего населения. В частности, Средний национальный доход (то есть средний размер оплаты труда по стране) вычисляется как сумма зарплат всего работающего населения, делённая на количество работающего населения. Это не то же самое, что и валовой внутренний продукт (ВВП), потому что в ВВП включены все категории населения и цены всех товаров и услуг. Средний размер оплаты труда совсем не обязательно является зарплатой «среднего» работника, так как в нём учитываются как очень высокие зарплаты, так и очень низкие, которые не имеют отношения к «среднему» работнику.

**Стимул** – внешний фактор, оказывающий воздействие на актуализацию или формирование мотива. **Теории мотивации** – психологические модели, описывающие причины, протекание и эффекты мотивации.

**Технологии управления мотивацией труда** – конкретные способы и приемы применения средств управления для активации, коррекции и формирования мотивации труда персонала.

**Трудовой вклад работника** – доля участия конкретного работника в общем результате деятельности подразделения или организации.

**Трудовой договор (контракт)** – соглашение, которое заключается при найме работников. Преимущество письменной формы контракта состоит в том, что все условия контракта фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда.

**Удовлетворенность трудом** – субъективная оценка соответствия трудовых ожиданий и характеристик действующей системы мотивации труда.

**Условия труда** – характеристики работы по отношению к работнику. Выделяют ориентированные на задачу (средства труда, методы труда, рабочее помещение и пр.) критерии для анализа условий труда; совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека. Под социальными факторами понимаются размеры оплаты труда, продолжительность рабочего времени, отпуска и др. условия, устанавливаемые законами, иными нормативными актами, соглашением сторон. Под производственными факторами понимаются технические, санитарные, гигиенические, производственно-бытовые и др. условия, устанавливаемые законодательными и иными нормативными актами.

**Штатное расписание** – документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации. Право утверждения штатного расписания предоставлено руководителю. Целесообразно в проектируемое штатное расписание закладывать совмещение профессий работников с выплатой вознаграждений (персональных надбавок) в размере от 50 до 100% от гарантированного размера заработной платы по совмещаемой должности. Это всегда дает экономию затрат на

содержание рабочих мест. Штатное расписание в условиях вялотекущей инфляции и текучести кадров целесообразно корректировать 1–2 раза в год путем индексации дополнительных окладов и тарифных ставок. В целях сохранения коммерческой тайны (размера заработной платы и перечня должностей) штатное расписание обычно составляется в двух экземплярах для директора и главного бухгалтера. Во все остальные подразделения доводятся только соответствующие части штатного расписания, а в отделы кадров – информация по вакантным должностям.