

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  
2020

Форма обучения  
заочная

Владивосток 2024

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 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000000D4584C
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000000D4584F
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.

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)	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттестации	
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						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. 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: 01.03.2023).

2. 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: 18.11.2024)

3. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099> (дата обращения: 18.11.2024)

### **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 / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1861123> (дата обращения: 18.11.2024)

2. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001731> (дата обращения: 18.11.2024)

3. Затепакин, О. А. Мотивация персонала организации : учебное пособие / О. А. Затепакин. — Новокузнецк : СибГИУ, 2020. — 210 с. — ISBN 978-5-7806-0542-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/334025> (дата обращения: 19.11.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Кибанова, Л. Н., Управление персоналом. : учебное пособие / Л. Н. Кибанова, А. Я. Кибанов. — Москва : КноРус, 2022. — 201 с. — ISBN 978-5-406-08662-9. — URL: <https://book.ru/book/940642> (дата обращения: 14.01.2025). — Текст : электронный.

### **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" - Режим доступа: <https://urait.ru/>

3. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"

4. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
5. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"
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.