

СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ФИЛИАЛ В Г. ВОЛОГДЕ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО КУРСУ
МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Специальность «Управление персоналом»

Вологда
2004

Раздел I. ВЫПИСКА ИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТАНДАРТА

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Теоретические основы трудовой мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Материальное стимулирование труда – основные направления мотивации. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения. Оплата труда в России. Зарубежный опыт оплаты труда. Формы и системы организации заработной платы. Районное регулирование заработной платы в Российской Федерации. Учет трудового вклада.

Раздел II. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА.

Основной целью при изучении курса «Мотивация трудовой деятельности» является овладение основами знаний в области мотивации и стимулирования персонала к эффективному труду. Среди различных функций управления персоналом – мотивация к эффективному труду занимает центральное место, обеспечивая достижение организационных целей посредством высокой индивидуальной результативности работника. Задача управления трудовой мотивацией работников носит комплексный характер и решается посредством использования различных методов на основе организационно-административных, экономических, социально-психологических ресурсов управления. В прикладном плане курс ориентирован на развитие способностей студентов и слушателей выстраивать эффективную программу мотивации персонала, анализировать, находить и устранять недостатки в существующих системах мотивации, используя весь комплекс знаний об управлении поведением работников организации. В процессе освоения материала студенты получают теоретические знания, которые закрепляются на практических занятиях.

В результате изучения данного курса студенты и слушатели должны:

- иметь представление об основных направлениях развития теории и практики управления мотивацией работников; об особенностях трудовой мотивации человека; об использовании современных подходов к управлению мотивацией и стимулированию к эффективному труду;
- знать: современные методы управления мотивацией работников, влияние на нее различных стилей управления, особенностей организационной культуры, системы организационного контроля, материального (в т.ч. монетарного) и нематериального стимулирования;
- уметь: в соответствии с целями развития организации встраивать программы мотивации и стимулирования персонала в систему управления персоналом организации, в т.ч. применять новые эффективные системы оплаты труда.

Раздел III. ВИДЫ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ.

Процесс изучения материалов дисциплины включает следующие виды занятий – лекции, практические (семинарские) занятия и самостоятельную работу обучающихся (студентов и слушателей).

Общий объем лекционного курса – 8 часов. На занятиях возможно использование технических средств обучения, в т.ч. мультимедийного проектора для демонстрации учебного видеофильма и слайдов.

Практическое занятие, как правило, проводится в форме семинара. Общий объем семинарских занятий по дисциплине – 2 часа. Семинар может проводиться в различных формах: дискуссия с применением разнообразных методик и методов обучения, опрос (устный или письменный), ролевые или управленческие игры, решение примеров и задач (кейс-стади) и т.п.

В соответствии с учебным планом для самостоятельной работы студентов и слушателей отводится 73 часа.

Раздел IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ.

В процессе изучения дисциплины предусмотрены несколько форм контроля: оперативный, рубежный и итоговый.

Оперативный контроль предназначен для определения качества усвоения лекционного материала. Подобный контроль может проводиться либо в письменной форме (письменный опрос обучаемых), либо в устной – в конце лекционного занятия.

В соответствии с учебным планом при изучении дисциплины «Мотивация трудовой деятельности» рубежный контроль не предусмотрен, а итоговый контроль проводится в форме зачета.

Раздел V. УЧЕБНО - ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА

срок обучения – 3,5 года

№ п/п	ТЕМЫ	Всего часов	В том числе			Формы контроля
			Аудиторная работа		Самостоя тельная работа (час.)	
			Лекции (час.)	Практич. Занятия (час.)		
1	Понятие, содержание и механизмы трудовой мотивации.	12	2		10	
2	Концепции трудовой мотивации.	18	2		16	Текущий опрос
3	Мотивация трудовой деятельности в системе управления персоналом.	14	2		12	
4	Материальное стимулирование персонала. Системы оплаты труда.	14	2		12	Текущий опрос
5	Оплата труда на основе оценки трудового вклада работников.	12			12	
6	Разработка системы оплаты труда.	11		2	9	
РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ						
ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ						Зачёт
ИТОГО		83	8	2	73	

срок обучения – 3 года

№ п/п	ТЕМЫ	Всего часов	В том числе			Формы контроля
			Аудиторная работа		Самостоя тельная работа (час.)	
			Лекции (час.)	Практич. Занятия (час.)		
1	Понятие, содержание и механизмы трудовой мотивации.	12	2		10	
2	Концепции трудовой мотивации.	18	2		16	Текущий опрос

3	Мотивация трудовой деятельности в системе управления персоналом.	14	2		12	
4	Материальное стимулирование персонала. Системы оплаты труда.	14		2	12	Текущий опрос
5	Оплата труда на основе оценки трудового вклада работников.	12			12	
6	Разработка системы оплаты труда.	11		2	9	
РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ						
ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ						Зачёт
ИТОГО		83	6	4	73	

Раздел VI. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Введение

Курс «Мотивация трудовой деятельности» изучается студентами в течение одного семестра, логически взаимосвязан с дисциплинами «Основы управления персоналом», «Организационное поведение», «Социология и психология управления» и др. и относится к наиболее важным разделам знаний об управлении персоналом. В период между сессиями студенты должны изучать материал в соответствии с программой курса и готовиться к сдаче зачета по учебному курсу, проработав необходимый материал согласно списку рекомендованной литературы. Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия.

Работа над учебным курсом «Мотивация трудовой деятельности» имеет ряд особенностей. Учебный курс имеет как общеобразовательное, так и прикладное значение. Во-первых, значительная часть материала носит теоретический характер. Поэтому полезно повторение некоторых материалов по дисциплинам: «Основы менеджмента», «Основы управления персоналом», «Организационное поведение», «Организационная культура», «Социология и психология управления», «Психология и педагогика» и другие. При повторении следует обращать внимание на вопросы, связанные с трудовой мотивацией, управлением организационным поведением человека, факторами на них влияющими.

Во-вторых, данный предмет носит выраженное прикладное значение. Именно состояние трудовой мотивации во многом определяет эффективность деятельности персонала. Для изучения и закрепления материалов прикладного характера полезно анализировать состояние данной проблемы на конкретных предприятиях, опираясь на собственный профессиональный опыт, а также просматривать периодические издания, выявляя публикации, относящиеся к построению систем мотивации, опыту оплаты труда на российских и зарубежных предприятиях. Анализ подобных публикаций поможет соотнести теорию с практикой управления мотивацией персонала.

Материалы дисциплины можно условно разделить на три раздела:

- Теоретические аспекты трудовой мотивации,
- Управление трудовой мотивацией как персонал-технология и ее место в системе управления персоналом организации,
- Методы управления трудовой мотивацией, системы оплаты труда и вознаграждающее управление.

Раздел «Теоретические аспекты трудовой мотивации», включает темы, содержание которых раскрывает понятие мотивации, как состояния и как функции управления, а также такие понятия, как

потребность, направленность, стимул, цель и пр. В этом разделе рассматриваются ранние, а также современные концепции трудовой мотивации человека.

Раздел «Управление трудовой мотивацией как персонал-технология и ее место в системе управления персоналом организации» включает вопросы управления мотивацией как центральной функции управления персоналом. Управление мотивацией рассматривается как комплексная персонал-технология, которая включена в систему управления персоналом. Таким образом, особое внимание уделяется не только управлению мотивацией как своеобразной технологии, но и ее взаимосвязи с другими технологиями кадровой работы.

Раздел «Методы управления трудовой мотивацией, системы оплаты труда и вознаграждающее управление» охватывает прикладные вопросы реализации функции управления мотивацией в конкретном выражении экономических, социально-психологических и административных методов управления. При этом особое внимание уделяется методам вознаграждающего управления, материального стимулирования персонала и, в первую очередь, влиянию оплаты труда на мотивацию персонала.

При изучении отдельных тем дисциплины следует отметить ряд особенностей методического характера.

Тема 1: «Понятие, содержание и механизмы трудовой мотивации»

Первая тема курса включает вопросы общеметодологического характера: мотивация и управление мотивацией, содержание мотивации, механизмы возникновения мотивов и трудовой мотивации.

Первый вопрос темы затрагивает основные элементы теории мотивации. Следует иметь в виду, что под мотивацией подразумевается как состояние (особенности мотивации человека), так и процесс (управление состоянием мотивации). Поэтому, для исключения путаницы в понятиях целесообразно оперировать понятием «мотивация» применительно к состоянию, а понятием «управление мотивацией» по отношению к процессу влияния на состояние мотивации. Таким образом, мотивация – это система потребностей, мотивов, целей определенного человека, а управление мотивацией – система действий по активизации потребностей, мотивов, целей определенного человека или группы людей.

Второй вопрос включает исследование таких понятий, как потребности, мотивы, стимулы, цель, направленность, актуализация, фрустрация и пр. В частности, необходимо учитывать то, что появление мотива может быть результатом актуализации потребности, а также порождаться внешним стимулом. В этом аспекте следует различать такие понятия как управление мотивацией, стимулирование, актуализация потребностей и пр.

Материалы лекции завершаются рассмотрением механизмов возникновения мотивов и мотивации к труду. Здесь необходимо иметь в виду, что в русле психологической науки существуют различные направления, объясняющие природу мотивов, а также трудовой мотивации (психоанализ, бихевиоризм, динамическая психология, эго-психология, гуманистическая психология и др.). В отечественной психологии в качестве общего механизма возникновения мотивов традиционно рассматривалась реализация потребностей в ходе поисковой активности и тем самым превращение ее объектов в мотивы, «предметы потребностей» (А.Н.Леонтьев). В основе возникновения трудовой мотивации могут лежать материальные интересы, какие-либо другие объективные ценности, а также идеалы и установки.

Основные понятия и термины: мотивация, управление мотивацией, потребность, первичные и вторичные потребности, мотив, виды мотивов, цель, стимул, направленность личности, актуализация, фрустрация.

Тема 2: «Концепции трудовой мотивации»

Материалы темы раскрывают основные теории мотивации, активно используемые в практике менеджмента с начала XX века.

Следует отметить, что вопрос о мотивах поведения поднимался еще до начала промышленной революции. Так английский философ Т. Гобс (1651г.) считал основным мотивом – стремление человека

к власти. Несколько позднее известный экономист А. Смит (1776г.), развивая концепцию «экономического человека» называл в качестве ведущего мотива – стремление к обогащению.

Наиболее древним способом воздействия на поведение человека на практике является метод «кнута и пряника». Этот подход активно использовался в русле школы «научного управления» (Ф. Тейлор). Увеличение производительности труда достигалось благодаря установлению «достаточной дневной выработки», а также оплате труда пропорционально индивидуальному трудовому вкладу в сочетании с применением специализации и стандартизации.

Постепенно вместе с развитием промышленности, сменой форм хозяйствования, улучшением качества жизни обычных средних людей возникают попытки использовать в управлении методы психологии и социологии. Открытие Э. Мэйо, связанное с Хоторнским экспериментом, заключалось в том, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем прямые материальные стимулы. Д. Мак Грегор описал две теории управления мотивацией: «Х» и «Y», приверженность которым определяет стиль поведения менеджеров и работников. Позднее У.Оучи, основываясь на японском опыте управления, дополнил их теорией «Z».

Однако, именно психология внесла наиболее значительный вклад в развитие теории мотивации, а затем и учений о мотивации трудовой деятельности. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури предлагают разделить теории мотивации, развивавшиеся начиная с 50-х годов XX века на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей поступать так, а не иначе. Они освещены в работах А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации основываются, в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия внешних стимулов и собственного познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания (В. Врум), теория справедливости (С. Адамс), модель мотивации Портера – Лоулера.

Необходимо иметь ввиду, что такое разделение теорий мотивации носит все же достаточно условный характер. С одной стороны, не все существующие теории мотивации к труду охватываются предложенной классификацией. При этом положения концепций К. Левина, М. Дж. Аптера, Дж. Аткинсона, Б.Ф. Скинера, А.Адлера и мн. др. распространяются не только на аспекты трудовой деятельности. С другой стороны, ряд теорий в этой классификации описываются слишком ограничительно. Так, известная «пирамида Маслоу» является лишь частью гуманистического направления в психологии, одним из наиболее выдающихся представителей которой и был Абрахам Маслоу. Открытым остается вопрос и о прикладной ценности теорий, так или иначе объясняющих трудовое поведение человека.

Основные понятия и термины: теории мотивации, процессуальные и содержательные теории мотивации, иерархия потребностей, валентность результата и вознаграждения, мотиваторы, гигиенические факторы, мотивация достижения, мотивация избегания неудачи, квазиустойчивое равновесие, гиперкомпенсация, обогащение труда.

Тема 3: «Мотивация трудовой деятельности в системе управления персоналом организации»

Основное внимание в материалах темы обращено на различные методы, пути, средства и способы управления мотивацией наемных работников. При конструировании или подборе подходящей программы мотивации необходимо учитывать требования, сформулированные в различных концепциях мотивации (Тема 2). Управление мотивацией или «мотивирование» является базовой функцией управления, занимающей свое место в управленческом цикле (наряду с планированием, организацией, координацией, контролем и др.).

Принято различать комплексно-методический и адаптационно-организационный подходы к построению программ мотивации работников. В первом случае целесообразно исходить из возможности влиять на мотивацию посредством основных методов управления: экономических, административных, социально-психологических. В основе экономических методов влияния на мотивацию работников лежат рыночные отношения «купли-продажи». К этим методам относят применение различных систем оплаты труда, участие работников в прибыли, отношения собственности и т.п. Управление мотивацией посредством административных методов основывается на самой

иерархической структуре управления и возникающих в связи с этим отношений «власти-подчинения». К таким методам управления относят приказы, распоряжения, контроль и пр. Социально-психологические методы управления мотивацией базируются на «человеческих» отношениях и социальных нормах, ценностях, культуре людей и их психологических установках.

Достижение высокой эффективности организации возможно только с привлечением мотивированных и компетентных работников. Адаптационно-организационный подход к управлению мотивацией связан с такой организацией деятельности работника, которая повышает уровень его адаптации в организации (посредством согласования личных и организационных целей) и его индивидуальную результативность, а, следовательно, и эффективность деятельности организации. Формирование и использование потенциала работников осуществляется в ходе профессионального отбора и расстановки, обучения и развития, оценки и вознаграждения персонала.

Таким образом, управление мотивацией может выступать в виде функции управления персоналом и представлять собой самостоятельную персонал-технологию. Кроме того, задача управления мотивацией работников решается только в комплексе с решением других управленческих задач и должна быть включена в другие персонал-технологии, ориентированные на достижение организационных целей. Более того, их эффективная реализация не возможна без соответствующего управления мотивацией исполнителей и менеджеров.

Необходимо помнить, что на практике применение комплексно-методического и адаптационно-организационного подходов к управлению мотивацией в отрыве друг от друга невозможно.

Основные понятия и термины: функция управления, комплексно-методический и адаптационно-организационный подходы, экономические, административные, социально-психологические методы управления, персонал-технология, партисипативное управление, обогащение труда, адаптация, карьерное развитие, материальное и нематериальное стимулирование.

Тема 4: «Материальное стимулирование персонала. Системы оплаты труда».

В материалах темы подчеркивается место и значение материального стимулирования персонала как одного из наиболее действенных экономических методов управления. Отмечаются особенности различных систем оплаты труда и их влияние на мотивацию работников.

Целесообразно обратить внимание на то, что к экономическим методам управления мотивацией относится не только оплата труда, лежащая в их основе, но и другие механизмы повышения трудовой заинтересованности работников – система социальных льгот, пенсионное обеспечение, участие в акционерном капитале, услуги работникам за счет организации, распродажи для работников и пр. Причем применение таких методов может вести к удовлетворению не только материальных, но и нематериальных потребностей работников.

Тем не менее, в основе материального стимулирования персонала лежит оплата труда. На условиях свободного договора (социального, трудового, гражданско-правового) работник продает свой труд работодателю. При этом, необходимо обратить внимание на факторы, определяющие стоимость такого труда (затраты труда, конъюнктура рынка, наличие ресурсов у организации и пр.).

В рамках данной темы, рассмотрению подлежат вопросы сущности и функций заработной платы, структуры оплаты труда работников (основная, дополнительная, вознаграждение, премия, материальная помощь), принципов оплаты труда в организации, регулирования государством заработной платы. В разделе «системы оплаты труда» отдельно рассматриваются тарифные системы оплаты труда, в т.ч. особенности государственной тарифной системы и бестарифные системы оплаты труда. Подробному рассмотрению подлежат сдельная и повременная системы оплаты труда и их разновидности (индивидуальная и коллективная сдельная, прямая сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, аккордно-премиальная, прямая повременная, повременно-премиальная, окладно-премиальная). Рассматриваются также различные программы премирования и «гибкие» системы оплаты труда.

При рассмотрении данного материала особое внимание уделяется не только и не столько расчетам оплаты труда в рамках разнообразных систем, сколько мотивационным эффектам, к которым они приводят. Такой подход требует изучения подсистем стимулирования по группам персонала (рабочие, служащие, специалисты, менеджеры, сбытовики и пр.). Важным моментом является понимание нацеленности системы оплаты труда, прежде всего на достижение целей предприятия и задач, поставленных перед отдельными структурными подразделениями или работниками.

Изучение темы завершается рассмотрением опыта оплаты труда, как на отечественных предприятиях, так и за рубежом. В частности в таких странах, как Швеция, Япония, Германия, США, Великобритания, Франция, Италия системы оплаты труда существенным образом отличаются.

Основные понятия и термины: системы оплаты труда, формы оплаты труда, фонд оплаты труда, постоянная и переменная части оплаты труда, государственная тарифная система, ЕТКС, КСДС, бестарифные системы оплаты труда, сдельная и повременная системы оплаты труда, индивидуальная и коллективная сдельная, прямая сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, аккордно-премиальная, прямая повременная, повременно-премиальная, окладно-премиальная системы оплаты.

Тема 5: «Оплата труда на основе оценки трудового вклада работников»

Наиболее важной задачей построения системы мотивации в организации является такая оплата труда, которая бы отражала уровень трудового вклада работников. В данной теме рассматриваются вопросы материального вознаграждения персонала на основе оценки эффективности трудовой деятельности. Существуют различные подходы и методы оценки работников, и лишь часть из них имеет своей целью обеспечение адекватного вознаграждения работников. К ним относится: оценка деятельности на основе рабочих стандартов, различные виды ранжирования, рейтинговые шкалы и пр.

Наиболее прогрессивные системы вознаграждений основаны, как правило, на постоянной и переменной частях оплаты труда. Необходимо четко представлять каким образом определяются размеры выплат в рамках и постоянной и переменной частей и какой мотивационный эффект они имеют.

Так, при определении постоянной части оплаты труда используются тарифные методы, а также методы сравнения факторов, бальный метод и др., в основе которых лежит изучение видов работ. Другой составляющей постоянной части оплаты труда, как правило, являются выплаты за мастерство, за компетенцию, за стаж и пр.

Формирование переменной части оплаты труда связано с расчетом индивидуального или коллективного вклада работников в конечный результат. Наиболее распространенным подходом, при этом, является определение коэффициента трудового вклада (КТВ) или коэффициента трудового участия (КТУ). Переменная часть также может выплачиваться за счет премии. Основное предназначение переменной оплаты труда – увеличение производительности. Таким образом, размер оплаты труда должен быть напрямую связан с индивидуальной результативностью работника и стимулировать к дальнейшему росту профессионального мастерства.

Основные понятия и термины: эффективность трудовой деятельности, оценка выполнения деятельности, метод ранжирования, метод рейтинговых шкал, метод сравнения факторов, бальный метод, постоянная и переменная части оплаты труда, премия, КТВ (КТУ).

Тема 6: «Разработка системы оплаты труда»

Важнейшим направлением повышения отдачи от персонала является разработка системы оплаты труда. Такая работа, являясь инновационной задачей включает в себя, как правило, несколько этапов: целеполагание, анализ существующей системы оплаты труда и всей системы стимулирования в целом, постановку задач по ее совершенствованию, разработку новой системы стимулирования и ее внедрение.

Разработка системы оплаты требует, с одной стороны изучения потребностей работников, с другой - определение наиболее важных организационных задач и поиск критериев их решения. Построение системы стимулирования требует подбора адекватных стимулов, направленных на удовлетворение наиболее актуальных потребностей работников, посредством чего достигается соответствие реального поведения работников желаемому для организации.

Отдельным вопросом является внедрение разработанной системы стимулирования, т.к. она, как и любой инновационный процесс, может встречать известное сопротивление, как со стороны неформальных групп работников, так и со стороны некоторой части менеджмента. Внедрение новой системы оплаты труда целесообразно на основе соблюдения принципов партисипативного управления.

Раздел VII. ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: «Речь», 2003. – С 39-55, 96–122.
2. Гапошина Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учеб. пособие. – М.: «Дашков и К», 2002. – С 73-88.
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – С. 79-87, 289–321.
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320с.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – С 153-183, 265-327.
6. Маренков Н.Л., Алимарина Е.А. Управление трудовыми ресурсами. – М.: Московский экономико-финансовый институт, 2004. — С. 156–192, 204–316 .
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2004. – 800с.
8. Монди Р.У., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004. – 640 с.
9. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник. М.: «Академия», 2003. – 358–416.
10. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224с.

Дополнительная литература:

1. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Изд. «Финпресс», 2004. – 288с.
2. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2000. 584 с.
3. Колобова И.Н. Психология управления: Курс лекций. – М.: РИО РТА, 1996. – 196с.
4. Психология. Словарь / Под общ. Ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494с.
5. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Никифорова Г.С. – СПб. – Изд. СПб. Университета, 2000. – 572с.
6. Руководство персоналом организации: Учебник / Пугачев В.П. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279с.
7. Роббинс Стивен П. Правда об управлении персоналом. – М.: «Вильямс», 2003. – 304с.
8. Стрекалова Н.Д., Копейкин Г.К. Управление персоналом: Учеб. пособие. – СПб.: Изд. СПбГУП, 2004. – 156с.
9. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2001. – 234с.
10. Теория управления: Учебник / В.Ф.Уколов, А.М.Масс, И.К.Быстряков. – М.: Экономика, 2003. – 576с.
11. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / Под ред. И.В.Мишуровой – М.: ИКЦ «МарТ», 2004. – 368с.
12. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов / В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285с.
13. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Н.И.Шаталовой, Н.М.Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381с.
14. Управление персоналом организации. Учеб. пособие. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Изд. «Экзамен», 2003. – 368с.
15. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. / Ю.Г.Одегов, Т.В.Никонова, Д.К. Балаханова; Под ред. М.Н.Купатова – М.: Изд. «Экзамен», 2003. – 192с.
16. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. – М.: ТЕИС, 2002. – 304с.
17. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446с.
18. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). – СПб.: Питер Пресс, 1997. – 608с.
19. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: «Интел-Синтез», 2002. – 336с.

Раздел VIII. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.

Семинар «Разработка системы оплаты труда»

Основные вопросы.

1. Роль материального вознаграждения в системе управления мотивацией работников. Принципы применения эффективной системы оплаты труда.
2. Методы изучения труда и оценки его стоимости. Методы оценки трудового вклада работников. Принципы премирования.
3. Постоянная и переменная части оплаты труда и их влияние на мотивацию работников. Структура оплаты труда по категориям работников. Гибкие системы оплаты труда. Методы косвенного материального стимулирования.
4. Технология разработки эффективной системы оплаты труда и ее внедрение.

Литература

Основная литература:

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320с.
2. Гапошина Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учеб. пособие. – М.: «Дашков и К», 2002. – С 73-88.
3. Маренков Н.Л., Алимарина Е.А. Управление трудовыми ресурсами. – М.: Московский экономико-финансовый институт, 2004. – С. 156-192, 204-316 .
4. Монди Р.У., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004. – 640с.
5. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224с.

Дополнительная литература:

1. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 203. – 388с.
2. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник. М.: «Академия», 2003. – 528с.
3. Руководство персоналом организации: Учебник / Пугачев В.П. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279с.
4. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2001. – 234с.
5. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов / В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285с.
6. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. – М.: ТЕИС, 2002. – 304с.
7. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: «Интел-Синтез», 2002. – 336с.

Раздел IX. СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Адаптационно-организационный подход к управлению мотивацией – подход, при котором система мотивирующих воздействий распределяется по основным фазам трудовой деятельности (прием на работу, адаптация, управление карьерой и пр.)

Аккордная оплата труда – разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы

Аккордно-премиальная оплата труда предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции)

Бальный метод оценки – метод оценки рабочих мест, основанный на присвоении каждому фактору определенного количества баллов.

Валентность – предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая в следствии получения определенного вознаграждения

Гигиенические факторы – факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связанные с ее недостатками и внешними условиями

Должностной оклад – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей

Духовные потребности выражаются в самоактуализации и самовыражении человека через творчество

ЕТКС – Единый тарифный квалификационный справочник работ и профессий рабочих, систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющих в народном хозяйстве страны

ЕТС – единая тарифная система служащих - бюджетников, включающая в себя 18 разрядов и соответствующие каждому из них тарифные коэффициенты

Индивидуальная сдельная оплата труда предусматривает планирование и учет труда по отдельным рабочим

Индивидуальное премирование отмечает особую роль отдельных личностей

Интерес – конкретное выражение осознанных потребностей

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяются на основе КСДС

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе ЕТКС

Коллективная (бригадная) сдельная оплата труда построена на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде)

Коллективное премирование направлено на мотивацию социальных групп

Комплексно-методический подход к управлению мотивацией – подход, включающий комплекс основных групп методов, направленных на оптимизацию мотивационного потенциала работы (экономический метод и др.)

КСДС – Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда

Материальные (биологические потребности) – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии

Метод рабочих стандартов – оценивающая методика, при которой сопоставляются результаты деятельности каждого работника с определенным ранее стандартом или ожидаемым уровнем выработки

Метод ранжирования – оценивающая методика, при которой оценщик распределяет всех сотрудников группы в ряд в соответствии с выполнением их деятельности в целом

Метод рейтинговых шкал – оценивающая методика, при использовании которой сотрудники оцениваются исходя из строго определенных факторов, связанных с работой и их личными характеристиками

Метод сравнения факторов – метод оценки рабочих мест в целях подготовки решения о величине денежной оплаты труда на данном рабочем месте, основан на пофакторном сопоставлении должностей

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, активизирует его внутренние и внешние движущие силы

Мотиваторы – факторы, вызывающие удовлетворенность работой, связанные с ее содержанием и вызываемые внутренними потребностями личности в самовыражении

Мотивация – весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека (Л.Якобсон, 1966)

Мотивация – система потребностей, мотивов, целей определенного человека

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей

Мотивация достижения – стремление повышать свои способности и умения, поддерживать их на возможно более высоком уровне в тех видах деятельности, по отношению к которым достижения считаются обязательными (Х.Хекхаузен)

Мотивация избегания неудачи – боязнь неудачи, стремление к сохранению пассивности в целях минимизации вероятности ошибки

Мотивы – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага

МРОТ – минимальный размер оплаты труда

Направленность личности – общая ориентация личности, система ценностей и идеалов

Направленность личности – это вектор личности, устойчивое доминирование одних мотивов над другими (Л.Божович, 1972)

Окладно-премиальная оплата труда – такая оплата, при которой для каждого работника, согласно штатному расписанию, устанавливается должностной оклад и в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда

Оценка выполнения деятельности – система контроля и оценки индивидуальной или командной деятельности

Повременная оплата труда – оплата, при которой начисления производятся исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада

Повременно-премиальная оплата труда – оплата, когда наряду с учетом отработанного времени начисляется премия за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции и пр.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы; ощущение нехватки чего-либо

Премирование труда – дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением

Процессуальные теории мотивации основываются, в первую очередь, на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания

Прямая повременная оплата труда не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат, применяется для оплаты вахтеров, охранников, вспомогательных рабочих

Прямая сдельная оплата труда – оплата пропорционально объему выполненных работ по действующим расценкам заработка за отдельные виды работ

Сдельная оплата труда – оплата, исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы (расценок) на единицу готовой продукции.

Сдельно-премиальная оплата труда – оплата с получением основной заработной платы по сдельному наряду и получение премии за обусловленный конечный результат (сроки или качество работ)

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей поступать так, а не иначе

Социальные потребности - это потребности в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о других

Стимул – фактор внешнего воздействия, актуализирующий определенные мотивы

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала

Тарифная ставка – выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени

Управление мотивацией – система действий по активизации потребностей, мотивов, целей определенного человека или группы людей

Фрустрация – негативное эмоциональное переживание, связанное с ощущением внезапно возникшего препятствия на пути актуализированной потребности

Цель – представление об идеальном состоянии решаемой проблемы или видение будущего в желаемом состоянии

Эффективность трудовой деятельности может определяться степенью достижения желаемых (планируемых) целей (планов, программ, результатов) и затраченными на это ресурсами

Раздел X. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие и содержание трудовой мотивации.
2. Механизмы возникновения мотивации к труду. Мотивация и стимулирование.
3. Природа мотивов в психологических теориях личности: различные направления и концепции (психоанализ, бихевиоризм, гуманистическая психология и др.).
4. Отечественная психологическая наука и ее вклад в развитие теории мотивации.
5. Теоретические основы трудовой мотивации: основные теории мотивации и их роль в практике менеджмента.
6. Объяснение поведения человека в первоначальных теориях мотивации.
7. Понимание роли трудовой мотивации в «Школе человеческих отношений».
8. Теории управления мотивацией «X», «Y», «Z».
9. Процессуальные и содержательные теории мотивации.
10. Теории мотивации А. Маслоу и К. Альдерфера.
11. Мотивационная концепция Д. Мак-Клеланда.
12. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
13. Объяснение особенностей трудового поведения с позиций теории ожидания и теории справедливости.
14. Комплексная модель мотивации Портера – Лоулера.
15. Применение теорий мотивации в практике менеджмента.
16. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления.
17. Мотивация трудовой деятельности в системе управления персоналом организации.
18. Основные направления, методы, средства и способы управления мотивацией наемных работников.
19. Комплексно-методический подход к построению программы мотивации работников.
20. Адаптационно-организационный подход к решению проблемы сохранения высокой трудовой мотивации работников.
21. Управление мотивацией работников как персонал-технология.
22. Материальное стимулирование труда: основные направления мотивации.
23. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
24. Практика оплаты труда в России.
25. Зарубежный опыт оплаты труда.
26. Формы и системы организации заработной платы.
27. Подсистемы стимулирования по группам персонала (рабочие, служащие, специалисты, менеджеры, сбытовики и пр.).
28. Структура и принципы оплаты труда работников (основная, дополнительная, вознаграждение, премия, материальная помощь и пр.).
29. Особенности тарифной и бестарифной системы оплаты труда.
30. Сдельная и повременная системы оплаты труда и их разновидности.
31. Премирование работников, применение гибких систем оплаты труда.
32. Государственная тарифная система. Районное регулирование заработной платы в Российской Федерации.
33. Учет трудового вклада и оценка выполнения деятельности: принципы и методы.
34. Оплата труда на основе оценки трудового вклада работников.
35. Метод рейтинговых шкал и его использование в практике вознаграждений.
36. Методы оценки рабочих мест и их использование при определении уровня оплаты труда.
37. Определение коэффициента трудового вклада и его влияние на производительность труда.
38. Политика применения компенсаций и бенефитов: основные принципы и правила.
39. Разработка системы оплаты труда: принципы, алгоритм, технология.
40. Особенности внедрения новой системы оплаты труда.