

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
(для спеціалістів, магістрів)**

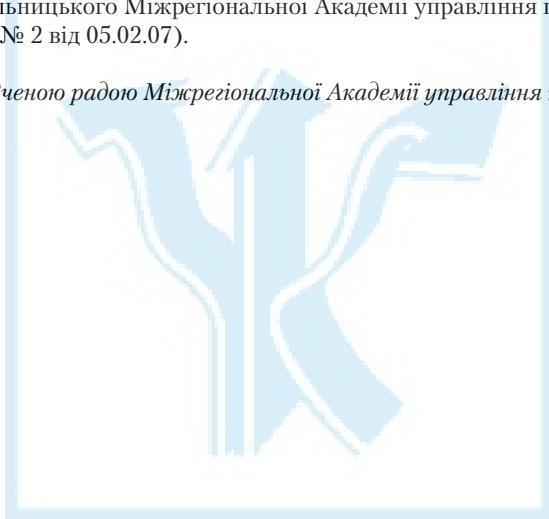
МАУП

Київ 2007

Підготовлено професором кафедри управління бізнесом
В. П. Сладкевичем

Затверджено на засіданні кафедри управління бізнесом УРІМБ
ім. Б. Хмельницького Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 2 від 05.02.07).

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Сладкевич В. П. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Мотиваційний менеджмент” (для спеціалістів, магістрів). – К.: МАУП, 2007. – 50 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Мотиваційний менеджмент”, методичні вказівки для самостійного вивчення тем, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2007

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, що формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в позааудиторний час.

Мета самостійної роботи студентів — засвоїти в повному обсязі навчальну програму дисципліни “Мотиваційний менеджмент” і сформувати самостійність як особистісну рису та важливу професійну якість, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння теоретичних знань, умінь і навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань курсу.

Зміст самостійної роботи студентів з дисципліни “Мотиваційний менеджмент” визначається навчальною програмою дисципліни та методичними матеріалами.

Самостійна робота студентів забезпечується комплексом навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Мотиваційний менеджмент”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів організується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання ними самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці

робочої навчальної програми дисципліни (розділу “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Мотиваційний менеджмент”, повинні бути поінформовані про організацію самостійної роботи, її форми та види, терміни виконання, форми контролю та звітності, кількість балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль I. Наукові засади мотиваційного менеджменту
1	Сутність і роль мотивації в управлінні
2	Мотиваційний процес
3	Види мотивації
	Змістовий модуль II. Мотиваційні теорії
4	Еволюція управління мотивацією
5	Змістовні мотиваційні теорії
6	Процесійні теорії мотивації
	Змістовий модуль III. Практика мотиваційного менеджменту
7	Методи мотивації в управлінні
8	Управління винагородою і покаранням
9	Мотивація працівників різних категорій
10	Мотиваційні аспекти організації праці
11	Оплата праці та мотивація
12	Мотивація колективів
13	Мотиваційний потенціал менеджера
Разом годин: 81	

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ТЕМ

Змістовий модуль I. Наукові засади мотиваційного менеджменту

Тема 1. Сутність і роль мотивації в управлінні

Поняття про мотивацію, її необхідність в управлінні. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з іншими функціями менеджменту: плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень та ін. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна; його місце в системі управлінських, психологічних і педагогічних дисциплін; предмет, об'єкт вивчення, структура, основні функції. Мотиваційний менеджмент як вид діяльності, його принципи і методи. Характеристика основних цілей і завдань мотиваційного менеджменту на сучасному етапі управління організаціями.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління.
3. Психологічні аспекти мотивації поведінки людей.
4. Сучасні приклади мотивації персоналу у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.
5. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.

Контрольні питання і завдання

1. Наукові підходи до визначення сутності мотивації.
2. Місце мотивації в системі управління.
3. Зв'язок мотивації з функцією планування.
4. Мотиваційний аспект функції організації.
5. Покажіть на прикладах зв'язок контролю і оцінки з функцією мотивації.
6. Вплив прийняття рішень на мотивацію персоналу.
7. Зміст мотиваційного менеджменту як виду діяльності.
8. Зміст і основні завдання мотиваційного менеджменту як професійного виду діяльності.
9. Розкрийте чинники ускладнення процесу управління мотивацією підлеглих.

Тести

Варіант 1

1. Предмет вивчення мотиваційного менеджменту як навчальної дисципліни становлять:

- а) потреби, мотиви і стимули працівників;
- б) управління мотивацією персоналу сучасних організацій;
- в) окремі працівники, підрозділи, організації.

2. Мотивація – це процес:

- а) формування цілей і завдань організації;
- б) спонукання себе та інших до продуктивної діяльності;
- в) встановлення взаємозв'язків посадовців підприємства.

3. Мотивація пов'язана з такими функціями менеджменту:

- а) планування, організації, контролю, прийняття рішень;
- б) виробничою, фінансовою, маркетинговою, кадровою;
- в) методологічною, пізнавальною, практичною, прогностичною.

4. Зв'язок функції планування з мотивацією персоналу виявляється в такому:

- а) залучення підлеглих до розробки цілей позитивно впливає на їх мотивацію;
- б) залучення підлеглих до процесу розробки цілей сприяє їх мотивації;
- в) при ефективній структурі управління організації у персоналу розвиваються пасивність та інерційність дій.

5. Управління мотивацією вважається складним процесом з такої причини:

- а) людина в один і той самий момент може мати кілька різних потреб;
- б) потреби людей змінюються залежно від ситуації;
- в) існує багато способів задоволення однієї потреби.

Варіант 2

1. Мотивація – це процес:

- а) порівняння запланованого з досягнутим;
- б) визначення цілей і завдань організації;
- в) спонукання себе та інших до діяльності.

2. За допомогою мотивації керівник підприємства може вирішувати такі завдання:

- а) контролювати роботу підлеглих;
- б) залучати до роботи і утримувати на підприємстві кращих працівників;
- в) стимулювати підлеглих до продуктивнішої праці.

3. Про складність управління мотивацією свідчать такі обставини:

- а) незрозумілість мотивів поведінки людей;
- б) відсутність можливостей у керівників стимулювати підлеглих;
- в) ситуативний характер потреб працівників;
- г) циклічний характер потреб працівників.

4. Вплив прийняття рішень на мотивацію персоналу виявляється в такому:

- а) залучення підлеглих до процесу прийняття рішень завжди позитивно впливає на їх мотивацію;
- б) участь у прийнятті рішень задовольняє потреби персоналу в захищеності та безпеці;
- в) участь у прийнятті рішень задовольняє потреби персоналу в належності до організації, повазі, самореалізації.

5. Мотиваційний менеджмент як наука виконує такі функції:

- а) стимулюючу, підтримання відповідальності, винагороди;
- б) методологічну, пізнавальну, практичну, прогностичну;
- в) планування, організації, контролю, комунікації.

Література [1; 4; 7; 9; 10; 12; 15; 32; 33; 40; 47; 52; 53]

Тема 2. Мотиваційний процес

Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості. Потреби як основа мотивації, види і властивості мотивації. Поняття про мотиви діяльності. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особистості. Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. Мотиваційні характеристики особистості: спрямованість, установки, інтереси, ідеали, очікування та ін. Стадії мотиваційного процесу. Складність мотивації персоналу в управлінні.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Мотиваційний процес, його зміст і складність.
3. Мотиваційна сфера особистості.
4. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості.
5. Спонукальні мотиви активності поведінки людей.
6. Процес зовнішньоорганізованої мотивації.
7. Процес внутрішньоорганізованої мотивації.

Контрольні питання і завдання

1. Зміст і варіанти мотиваційного процесу.
2. Мотиваційні характеристики особистості.
3. Потреби як основа мотивації, їх види та властивості.
4. Стимули як елемент мотиваційного процесу, її види, вплив на поведінку особистості.
5. Мотиви як елементи мотиваційного процесу, їх взаємозв'язок, види, вплив на поведінку особистості.
6. Спрямованість та установки як мотиваційні характеристики особистості.
7. Інтереси, їх види та вплив на мотивацію особистості.
8. Ідеали та очікування як мотиваційні характеристики особистості.
9. Форми і засоби організації мотиваційного процесу.

Тести

Варіант 1

1. До основних властивостей потреб людини належать:

- а) індивідуальний характер, незалежність від ситуації;
- б) циклічний характер, неможливість задоволення раз і назавжди;
- в) стабільність, однозначність.

2. Про мотиви як джерела активності особи можна стверджувати так:

- а) це внутрішні причини дій людини, які не усвідомлюються нею;
- б) це зовнішні подразники, які спонукають людину до дій;
- в) не до кінця усвідомлюються людиною;
- г) це відчуття нестачі чогось у людини.

3. До основних мотиваційних характеристик особи належать:

- а) заробітна плата, премії, винагороди, матеріальна допомога;
- б) спрямованість, інтереси, переконання, ідеали особистості;
- в) причетність, безпека, пошана, самоствердження;
- г) моральні, матеріальні, соціально-психологічні.

3. Про стимули можна стверджувати так:

- а) вони належать до внутрішніх причин дій людей;
- б) це відчуття нестачі чогось у людини;
- в) до них належать матеріальне і моральне заохочення, покарання;
- г) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини.

4. Про мотиви можна стверджувати так:

- а) їх ієрархію розробив у 1943 р. А. Маслоу;
- б) їх інтенсивність не залежить від впливу стимулів;
- в) на поведінку людини впливають одночасно кілька мотивів;
- г) мотиви є зовнішніми чинниками мотивації.

Варіант 2

1. Зазначте правильне ствердження щодо стимулів:

- а) вони належать до зовнішніх подразників, які зумовлюють зростання мотивів людини;
- б) людина виконує дії тільки в разі застосування до неї стимулів;
- в) вони належать до зовнішніх причин мотивації;
- г) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини.

2. Процес мотивації — це:

- а) визначення цілей і завдань організації;
- б) порівняння запланованого з досягнутим;
- в) спонукання себе та інших до продуктивної діяльності;
- г) поєднання мотивів з нормами поведінки в організації.

3. До основних мотиваційних характеристик особистості належать:

- а) пошана, безпека, належність, самоствердження;
- б) заробітна плата, премії, винагороди, матеріальна допомога;
- в) потреби, мотиви, інтереси, спрямованість;
- г) вік, стать, досвід роботи, освіта.

4. До основних характеристик потреб людини належать:

- а) циклічний характер, неможливість задоволення раз і назавжди;
- б) незалежність від стимулів, інтересів;
- в) усі потреби однакові за рівнем інтенсивності;
- г) наявність в усіх людей потреб від нижчих до вищих.

5. Про інтереси як мотиваційну характеристику особистості можна стверджувати так:

- а) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини;
- б) досвідчені працівники мають нестабільні інтереси;
- в) до важливих їх показників належать рівень і глибина;
- г) вони не впливають на силу і стійкість мотивації.

Література [5; 11; 19; 21; 26; 29; 41; 47]

Тема 3. Види мотивації

Матеріальна мотивація як прагнення до вищого рівня життя. Трудова мотивація, її джерела. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. Особливості нормативної мотивації. Характеристика примусової мотивації. Стимулювання як вид мотивації. Позитивна мотивація, її види. Вплив негативної мотивації на поведінку працівника. Надмірна мотивація. Мотивація допомоги. Мотивація агресії. Мотивація влади. Мотивація досягнення.

Теми рефератів

- 1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
- 2. Сутність і взаємозв'язок зовнішньої та внутрішньої (процесуальної) мотивації.
- 3. Використання нормативної мотивації в управлінні.
- 4. Роль статусної мотивації в активізації поведінки працівників.
- 5. Характеристика матеріальної мотивації.
- 6. Мотивація досягнення.
- 7. Мотивація ідентифікації з іншими людьми.
- 8. Мотивація спілкування.
- 9. Мотивація симпатії.
- 10. Мотивація допомоги.
- 11. Мотивація агресивної поведінки.

Контрольні питання і завдання

- 1. Використання матеріальної мотивації в управлінні.
- 2. Роль статусної мотивації в управлінні поведінкою підлеглих.
- 3. Трудова мотивація.
- 4. Характеристика зовнішньої мотивації.
- 5. Зміст і специфіка внутрішньої (процесуальної) мотивації.
- 6. Види мотивації за інтенсивністю застосування.

7. Використання мотивації досягнення в управлінні поведінкою підлеглих.
8. Приклади особливості застосування позитивної та негативної мотивації в управлінні.
9. Урахування типів мотивації за формами соціальної поведінки людей в управлінні.

Тести

Варіант 1

1. За групами основних потреб розрізняють такі види мотивації:

- а) внутрішню, зовнішню;
- б) матеріальну, трудову, статусну;
- в) позитивну, негативну;
- г) примусову, нормативну.

2. Статусна мотивація виявляється в такому:

- а) прагненні до статку, вищого рівня життя;
- б) прагненні обійняти вищу посаду, виконувати складну і відповідальну роботу;
- в) залежить від змісту праці, умов організації робочого процесу;
- г) базується на загрозі покарання працівника.

3. До особливостей мотивації допомоги належать такі:

- а) при наданні допомоги іншим люди, як правило, не замислюються про власні витрати і переваги;
- б) при наданні допомоги іншим люди зазвичай зважають власні витрати і переваги;
- в) при наданні допомоги люди орієнтуються на реакцію оточуючих, існуючі норми і правила поведінки;
- г) при наданні допомоги люди не звертають уваги на реакцію оточуючих, існуючі норми і правила поведінки.

4. Взаємозв'язок внутрішньої (процесуально-змістовної) і зовнішньої мотивації виявляється в такому:

- а) зовнішня мотивація підсилює внутрішню (процесуально-змістовну) до певного виду діяльності;
- б) зовнішня мотивація послаблює внутрішню (процесуально-змістовну) до певного виду діяльності;
- в) зовнішня мотивація не змінює внутрішню (процесуально-змістовну) до певного виду діяльності;
- г) одночасне застосування зовнішньої та внутрішньої мотивації зумовлює загальну перемотивацію працівника.

5. До особливостей мотивації агресивної поведінки належать такі:

- а) присутність інших людей як спостерігачів (свідків) впливає на агресивність особи;
- б) присутність інших людей як спостерігачів (свідків) не впливає на агресивність особи;
- в) дія моральних норм поведінки на агресивність;
- г) відсутність дії моральних норм на агресивність.

Варіант 2

1. За спрямованістю на досягнення мети мотивація може бути:

- а) позитивною, негативною;
- б) внутрішньою, зовнішньою;
- в) матеріальною, трудовою, статусною;
- г) нормативною, примусовою, стимулюючою.

2. За формами соціальної поведінки людей розрізняють такі види мотивації:

- а) саморозвитку, ідентифікації з іншими людьми, симпатії;
- б) нормативну, примусову, стимулювання;
- в) недостатню, оптимальну, надмірну;
- г) допомоги, влади, агресії.

3. Зазначте правильне твердження про закон Еркса–Додсона:

- а) ефективність діяльності прямо пропорційна інтенсивності мотивації працівника;
- б) у законі формулюється характер залежності якості (продуктивності) виконання діяльності від інтенсивності мотивації;
- в) ефективність діяльності працівника прямо пропорційна кількості його потреб;
- г) при слабкій і надзвичайно сильній мотивації ефективність діяльності невисока, найсприятливішим є оптимальний рівень мотивації (не завжди середній).

4. Прагнення бути схожим на популярних, авторитетних осіб, відповідати суспільним і груповим зразкам поведінки — це мотивація:

- а) нормативна;
- б) статусна;
- в) ідентифікації з іншими людьми;
- г) трудова.

5. До характеристик стимулів, які підсилюють внутрішню мотивацію, належать:

- а) новизна, зміна, несподіваність, складність;
- б) простота, звичність, визначеність;
- в) незначне відхилення від очікуваного результату;
- г) значне відхилення від очікуваного результату.

Література [4; 10; 12; 19; 27; 31; 45; 53; 54]

Змістовий модуль II. Мотиваційні теорії

Тема 4. Еволюція управління мотивацією

Історія розвитку управління мотивацією до кінця XIX ст. Наукові засади управління мотивацією. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту. Внесок у розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля (адміністративна школа управління). Хоуторнські експерименти. Школа людських відносин в управлінні.

Розвиток управління мотивацією працівників в Україні: особливості та проблеми.

Сучасна система поглядів на управління мотивацією персоналу.

Темі рефератів

- 1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
- 2. Внесок українських вчених у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту.
- 3. Особливості мотивації персоналу в компаніях країн Південно-Східної Азії.
- 4. Особливості мотивації працівників у фірмах США.
- 5. Сучасні методи мотивації працівників на підприємствах країн Європи.
- 6. Історичні аспекти мотивації в управлінні.
- 7. Вплив Хоуторнських експериментів на розвиток теорії та практики управління.

Контрольні питання і завдання

- 1. Внесок представників наукової школи управління у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту.
- 2. Адміністративна школа управління про мотивацію персоналу.

3. Внесок представників школи людських відносин у розвиток мотиваційного менеджменту.
4. Сучасна система поглядів на управління мотивацією.
5. Особливості формування мотиваційного менеджменту в Україні.
6. Приклади застосування мотиваційного менеджменту у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.

Тести

Варіант 1

1. Внесок школи людських відносин у розвиток мотивації полягає в такому:

- а) її представники запровадили принцип стабільного робочого місця для персоналу;
- б) було привернуто увагу до мотивів, інтересів, потреб працівників;
- в) вперше було запроваджено оплату за результатами праці.

2. Представники школи наукового управління зробили такий внесок у розвиток теорії і практики мотивації:

- а) запровадили оплату за результатами праці;
- б) перед працівниками ставилися конкретні завдання;
- в) застосовувався мотивуючий вплив колективу на працівників.

3. Внесок школи адміністративного управління в розвиток мотивації полягає в такому:

- а) запроваджено принцип справедливості винагороди;
- б) привернуто увагу до мотивуючого впливу стабільного робочого місця;
- в) запроваджено оплату за результатами праці.

4. Внесок школи наукового управління в розвиток мотивації полягає в такому:

- а) запроваджено прогресивну систему оплати праці;
- б) акцентовано увагу на мотивах, інтересах, потребах працівників;
- в) використано мотивуючий вплив колективу;
- г) визнано комплексний характер мотивації.

5. Принцип стабільного робочого місця для персоналу було запроваджено:

- а) школою наукового управління;
- б) адміністративною школою управління;
- в) школою людських відносин в управлінні;
- г) процесуальним підходом до управління.

Варіант 2

1. До основних принципів бюрократичного управління належать:

- а) розробка правил і норм поведінки працівників у різних ситуаціях;
- б) дисципліна, винагорода, розподіл праці, влада, відповідальність та ін.;
- в) використання спеціалізації при вирішенні проблем;
- г) виконання працівником своїх функцій незалежно від завдань організації.

2. Школа людських відносин в управлінні була заснована у ХХ ст.:

- а) у 60-ті роки Р. Аккофом, С. Біром, Д. Екманом;
- б) у 30–50 роки Е. Мейо і М. П. Фоллеттом;
- в) у 30-ті роки А. Файолем.

3. Про школу менеджменту, яку заснував Ф. Тейлор, справедливо зазначити таке:

- а) передбачає підбір, розстановку працівників на наукових засадах;
- б) передбачає абсолютне виконання розроблених на наукових засадах стандартів і правил;
- в) її представники розробили принципи управління, які впливають на діяльність організації загалом.

4. До принципів управління А. Файоля належать:

- а) неспеціалізована кар'єра персоналу;
- б) дисципліна, порядок;
- в) винагорода персоналу;
- г) системність, комплексність в управлінні.

5. Адміністративну (класичну) школу управління заснував:

- а) Ф. Тейлор у 1910 р.;
- б) Е. Мейо у 1950 р.;
- в) А. Файоль у 1930 р.;
- г) Б. Честер у 1920 р.

Література [4; 12; 19; 23; 33; 39; 42; 43; 48; 49; 60]

Тема 5. Змістовні мотиваційні теорії

Особливості змістовних мотиваційних теорій. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу, її практичні рекомендації щодо управління мотивацією підлеглих. Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера, її відмінності від теорії А. Маслоу. Теорія здобутих потреб Д. Мак-Клел-

ланда і поведінка людей з потребами досягнення, співучасті, влади. Практичні рекомендації щодо застосування теорії Д. Мак-Клелланда в управлінні. Теорія двох факторів Ф. Герцберга і вплив на ставлення до праці гігієнічних і мотивуючих чинників. Практичне застосування теорії Ф. Герцберга в управлінні.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Сучасні концепції мотивації персоналу.
3. Внесок українського вченого М. І. Туган-Барановського в розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
4. Сучасні приклади застосування змістовних мотиваційних теорій у провідних компаніях світу.
5. Специфіка застосування змістовних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.

Контрольні питання і завдання

1. Основні ідеї теорії ієрархії потреб А. Маслоу.
2. Заходи задоволення основних потреб підлеглих (згідно з теорією А. Маслоу).
3. Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера.
4. Рекомендації щодо використання положень теорією К. Альдерфера у практиці управління.
5. Теорія здобутих потреб Д. Мак-Клелланда.
6. Рекомендації щодо використання положень теорії Д. Мак-Клелланда у практиці управління.
7. Теорія двох факторів Ф. Герцберга.
8. Рекомендації щодо використання положень теорії Ф. Герцберга у практиці управління.

Тести

Варіант 1

1. “Піраміду” потреб розробив:

- а) Д. Мак-Грегор у 1961 р.;
- б) А. Маслоу у 1943 р.;
- в) Ф. Герцберг у 1950 р.;
- г) Ф. Тейлор у 1920 р.

2. Згідно з теорією Ф. Герцберга на мотивацію працівників впливають дві групи чинників:

- а) матеріальні та нематеріальні;
- б) економічні та соціально-психологічні;
- в) гігієнічні та мотиваційні;
- г) внутрішні та зовнішні.

3. Згідно з теорією А. Маслоу потреби задовольняються в такій послідовності:

- а) від вищих до нижчих;
- б) від нижчих до вищих;
- в) від нижчих до вищих і у зворотному напрямі;
- г) у безпеці, соціальна, самовираженні, пошані.

4. До змістовних належать такі мотиваційні теорії:

- а) двох факторів Ф. Герцберга;
- б) визначення цілей;
- в) ієрархії потреб А. Маслоу;
- г) X, Y, Z.

5. Згідно з теорією Ф. Герцберга до гігієнічних чинників належать:

- а) заробітна плата, відносини з колегами і підлеглими;
- б) можливість службового і професійного зростання;
- в) зміст праці, самостійність;
- г) можливість успіху і визнання.

Варіант 2

1. Згідно з теорією К. Альдерфера на поведінку людини впливають такі потреби:

- а) існування, зв'язку, зростання;
- б) досягнення, співучасті, влади;
- в) фізіологічні, захищеності, безпеки;
- г) співучасті, пошани, самореалізації.

2. Зміст змістових теорій мотивації полягає в такому:

- а) вивчають зовнішні чинники впливу на мотивацію працівників;
- б) аналізують потреби, що впливають на поведінку людей;
- в) розкривають зміст мотиваційного процесу;
- г) засвідчують вплив стимулів на поведінку працівників.

3. Згідно з теорією А. Маслоу потреби працівників задовольняються в такій послідовності:

- а) причетності, фізіологічні, самореалізації, безпеки, пошани;
- б) безпеки, причетності, фізіологічні, пошани, самореалізації;

- в) фізіологічні, безпеки, причетності, пошани, самореалізації;
- г) фізіологічні, причетності, пошани, безпеки, самореалізації.

4. Ф. Герцберг, автор двофакторної теорії мотивації, вважає заробітну плату таким чинником:

- а) гігієнічним;
- б) мотиваційним;
- в) економічним;
- г) соціально-психологічним.

5. Згідно з теорією Ф. Герцберга до мотивуючих чинників належать:

- а) заробітна плата, статус;
- б) умови на робочому місці, режим праці;
- в) можливості службового і професійного зростання, відповідальність;
- г) відносини з колегами, підлеглими, керівництвом.

Література [7; 9; 10; 12; 19; 23; 26; 33; 40; 42; 43; 47; 51; 55]

Тема 6. Процесійні теорії мотивації

Особливості процесійних теорій мотивації. Теорія очікувань В. Врума, практичні рекомендації щодо застосування її в управлінні. Теорія справедливості С. Адамса: висновки для практичного управління мотивацією працівників. Теорія визначення завдань Е. Локка: вплив характеристик цілей на мотивацію людей. Практичні рекомендації щодо застосування теорії визначення завдань. Комплексна теорія мотивації М. Портера та Е. Лоулера: поєднання елементів теорій очікувань і справедливості. Теорія підсилення мотивації Б. Скіннера: залежність поведінки від досвіду працівника.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Сучасні приклади застосування процесійних мотиваційних теорій у провідних організаціях світу.
3. Специфіка застосування процесійних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.

Контрольні питання і завдання

1. Основні положення теорії очікувань В. Врума.
2. Можливості застосування положень теорії очікувань В. Врума на вітчизняних підприємствах.

3. Теорія справедливості С. Адамса.
4. Оцінка можливостей застосування положень теорії справедливості С. Адамса на вітчизняних підприємствах.
5. Теорія визначення цілей.
6. Специфіка застосування положень теорії визначення цілей на вітчизняних підприємствах.
7. Мотиваційна теорія Л. Портера–Е. Лоулера.
8. Аналіз застосування положень мотиваційної теорії Л. Портера–Е. Лоулера на підприємстві (підприємство – на вибір студента).
9. Теорія підсилення мотивації Б. Скіннера.
10. Концепція партисипативного управління, можливості її застосування на вітчизняних підприємствах.

Тести

Варіант 1

1. Згідно з теорією постановки цілей:

- а) мотивація працівників не залежить від змісту цілей, які висуваються перед ними;
- б) на мотивацію працівників щодо досягнення цілей впливають тільки умови на робочому місці;
- в) для мотивації працівників їм потрібно встановлювати напружені, безпечні, конкретні, вигідні завдання;
- г) важливим завданням керівників є визначення справедливої оплати праці підлеглих.

2. Згідно з теорією справедливості С. Адамса:

- а) усі працівники одного підрозділу повинні отримувати однакову заробітну плату;
- б) працівники, які вважають, що їм платять недостатньо, працюватимуть краще, щоб більше заробити;
- в) у разі несправедливої оплати працівники виконують завдання гірше, ніж могли б;
- г) працівникам потрібно встановлювати конкретні, справедливі завдання.

3. Про процесійні теорії мотивації можна стверджувати таке:

- а) до них належать теорії ієрархії потреб А. Маслоу та здобутих потреб Д. Мак-Клелланда;
- б) вони аналізують чинники впливу на мотивацію працівників;

- в) до них належать теорії X, Y, Z;
- г) вони аналізують рівень впливу мотиваційних характеристик на поведінку працівників.

4. Комплексну процесуальну теорію мотивації розробили:

- а) Л. Портер і Е. Лоулер;
- б) Е. Локк;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) А. Маслоу.

5. На мотивацію людини до праці (згідно з теорією очікувань В. Врума) не впливають такі чинники:

- а) очікування бажаного результату від додаткових зусиль;
- б) очікування винагороди за отриманий результат;
- в) очікувана складність роботи;
- г) очікувана цінність винагороди.

Варіант 2

1. Концепція партисипативного управління:

- а) ефективна при використанні авторитарного стилю управління;
- б) припускає залучення працівників до управління організацією;
- в) успішно застосовується на підприємствах з великою часткою творчих, працелюбних, старанних працівників;
- г) може бути успішно використана на всіх підприємствах України.

2. Згідно з теорією Л. Портера–Е. Лоулера:

- а) підвищення заробітної плати завжди стимулює підвищення продуктивності праці;
- б) підвищення заробітної плати стимулює підвищення продуктивності праці, якщо працівники надають заробітній платі велике значення;
- в) працівники повинні вірити в існування чіткого зв'язку між заробітною платою і продуктивністю праці;
- г) оплата праці персоналу визначається стажем його роботи в організації.

3. Згідно з комплексною теорією мотивації Л. Портера–Е. Лоулера результати, досягнуті працівниками, залежать:

- а) від витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, усвідомлення нею власної ролі у процесі праці;
- б) від зусиль, цінності винагороди, можливостей кар'єрного зростання;

- в) від винагороди і похвали керівника;
- г) морально-психологічного клімату в робочому колективі, характеристик виконуваних завдань і умов на робочому місці.

4. Розробники теорії визначення цілей стверджують, що рівень задоволення працівника отриманими результатами визначається:

- а) ступенем задоволення його основних потреб;
- б) справедливістю оплати праці;
- в) відносинами в колективі;
- г) особистою оцінкою отриманих ним результатів порівняно з поставленою метою і оцінкою виконаного завдання оточенням.

5. Згідно з теорією Е. Локка на мотивацію працівників впливають такі характеристики цілей:

- а) справедливість, відповідність потребам, відповідність інтересам працівників;
- б) конкретність, простота, кількість, зміст;
- в) складність, специфічність, прийнятність, прихильність;
- г) досяжність, вигідність, справедливість, безпечність.

Література [2; 7; 10; 19; 23; 26]

Змістовий модуль III. Практика мотиваційного менеджменту

Тема 7. Методи мотивації в управлінні

Поняття про методи мотивації. Матеріальне стимулювання як економічний метод мотивації. Організаційні методи мотивації: залучення до управління, мотивація перспективою. Цілі та активність працівника. Контроль та оцінка діяльності.

Морально-психологічні методи мотивації: похвала, визнання, повага, довіра, схвалення, підтримка, переконання, примушування і спонукування. Зв'язок впевненості у власній компетентності з мотивацією працівника. Методи задоволення основних потреб підлеглих (згідно з теорією А. Маслоу). Непрямі методи мотивації. Методи самомотивації.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Змагання як метод мотивації трудового колективу.
3. Навіювання як метод мотивації.
4. Маніпуляція як метод мотивації.

5. Приклади застосування методів мотивації на провідних підприємствах України і країн світу.
6. Визначення цілей як метод мотивації підлеглих.

Контрольні питання і завдання

1. Рекомендації щодо вдосконалення матеріальної мотивації працівників підприємства (підприємство — на вибір студента).
2. Економічні методи мотивації працівників підприємства (підприємство — на вибір студента).
3. Дії менеджера із застосування організаційно-адміністративних методів мотивації працівників підприємства (підприємство — на вибір студента).
4. Дії менеджера із застосування соціально-психологічних методів мотивації колективу підрозділу підприємства (підприємство — на вибір студента).
5. Заходи задоволення основних потреб підлеглих.

Тести

Варіант 1

1. За видами потреб методи мотивації підлеглих поділяються на такі:

- а) задоволення потреб у захисті, безпеці, пошані, самореалізації;
- б) економічні, організаційні, морально-психологічні;
- в) мотивація колективів, окремих працівників, менеджерів;
- г) позитивне підкріплення, негативне підкріплення, покарання.

2. До дій менеджерів із задоволення потреб підлеглих у пошані, визнанні належать:

- а) використання елементів фірмового стилю;
- б) надання роботи, яка б надавала можливість спілкуватися з колегами;
- в) надання змістовної, цікавої, відповідальної роботи;
- г) забезпечення відчуття досягнення результату.

3. Для задоволення фізіологічних потреб підлеглих менеджер повинен:

- а) забезпечувати високу заробітну плату;
- б) забезпечувати невисоку заробітну плату;
- в) ставити відповідальні, творчі завдання;
- г) делегувати права і відповідальність.

4. Про неекономічні методи мотивації можна стверджувати так:

- а) вони поділяються на організаційні та морально-психологічні;
- б) вони не забезпечують залучення персоналу до вирішення проблем організації;
- в) вони належать до методів матеріального стимулювання;
- г) вони застосовуються тільки до персоналу, який не несе повної чи часткової матеріальної відповідальності.

5. Для задоволення потреби підлеглих у самовираженні менеджери повинні:

- а) забезпечувати можливості для навчання і розвитку; делегувати завдання і повноваження;
- б) забезпечувати комфортні умови праці щодо освітлення, температури, рівня шуму;
- в) гарантувати стабільну роботу;
- г) не примушувати підлеглих приймати ризиковані рішення.

Варіант 2

1. За типом стимулів методи мотивації поділяються на такі:

- а) мотивацію колективів, окремих працівників, менеджерів;
- б) економічні, неекономічні (організаційні, морально-психологічні);
- в) задоволення потреб у захисті, безпеці, визнанні;
- г) консультаційні, розпорядчі, забезпечуючі.

2. Про економічні методи мотивації можна стверджувати так:

- а) вони поділяються на організаційні та морально-психологічні;
- б) вони не забезпечують залучення персоналу до вирішення проблем організації;
- в) вони належать до методів матеріального стимулювання;
- г) вони застосовуються тільки до персоналу, який не несе повної або часткової матеріальної відповідальності.

3. Дії менеджерів із задоволення потреб підлеглих у самовираженні полягають у такому:

- а) забезпеченні можливості для навчання і розвитку;
- б) розвиненні творчих якостей;
- в) ставленні рутинних завдань;
- г) забезпеченні невисокої оплати праці.

4. За видами потреб методи мотивації підлеглих поділяються на такі:

- а) задоволення потреб у захисті, безпеці;
- б) задоволення матеріальних потреб;

- в) мотивація колективів, менеджерів, окремих працівників;
- г) задоволення потреб у визнанні, повазі.

5. Дії менеджерів із задоволення потреб підлеглих у захисті, безпеці полягають у такому:

- а) створенні надійної системи соціального страхування;
- б) конструктивній роботі з неформальними групами, що не загрожує їх існуванню;
- в) не примушуванні підлеглих приймати ризиковані рішення.

Література [7; 10; 12; 15; 19; 23; 47; 51; 53; 59; 61]

Тема 8. Управління винагородою і покаранням

Позитивне підкріплення, його види. Винагорода як метод позитивного підкріплення. Сутність винагороди внутрішньої та зовнішньої. Грошова винагорода, її вплив на мотивацію окремих працівників, колективів. Рекомендації щодо управління винагородою.

Негативна мотивація, її ефективність. Критика як метод негативної мотивації. Покарання, короткочасність його дії. Ймовірність покарання і мотивація. Психологічний механізм дії покарання. Поєднання покарання з позитивним підкріпленням. Негативні наслідки застосування покарання. Рекомендації щодо використання покарання в управлінні.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Гроші як мотиватор діяльності.
3. Управління винагородою підлеглих.
4. Підкріплення як метод мотивації працівників.
5. Застосування критики для зміни поведінки підлеглих.
6. Покарання як метод мотивації підлеглих.
7. Узагальнення досвіду застосування винагороди і покарання у провідних організаціях.

Контрольні питання і завдання

1. Дії менеджера зі ставлення до підлеглих, які заслуговують на заохочення і винагороду.
2. Дії менеджера з покарання підлеглих.
3. Дії менеджера з використання критики до підлеглих.
4. Система мотивації торговельних агентів фірми, що реалізує комп'ютерну техніку.
5. Система мотивації для бригади робітників меблевого цеху.

Тести

Варіант 1

1. До елементів внутрішньої винагороди належать:

- а) відчуття досягнення результату, самоповага;
- б) підвищення по службі, збільшення заробітної плати;
- в) надання символів службового статусу і престижу;
- г) визнання з боку керівництва, підтримка, матеріальне заохочення.

2. Рекомендації щодо застосування методу покарання підлеглих такі:

- а) за одне порушення працівника потрібно карати кілька разів;
- б) за одне порушення потрібно покарати один раз;
- в) за порушення одного працівника потрібно покарати весь колектив;
- г) наступне покарання повинно бути м'якше від попереднього.

3. При використанні методу критики в мотивації необхідно дотримуватись таких рекомендацій:

- а) критикувати не людину, а її вчинки;
- б) критикувати працівника може тільки його безпосередній керівник;
- в) разом із критикою працівника необхідно застосовувати до нього покарання;
- г) критикуючи керівника, необхідно враховувати його вік, стать, досвід роботи, тип темпераменту.

4. До елементів зовнішньої винагороди належать:

- а) зміст роботи, дружба і спілкування при виконанні завдання;
- б) символи службового статусу, підвищення заробітної плати, визнання з боку керівництва;
- в) умови на робочому місці, точна постановка завдань, відчуття досягнення результату;
- г) відчуття важливості виконуваної роботи, самоповага.

5. До мотиваційних можливостей методу покарання належать:

- а) наслідки застосування покарання такі ж невизначені, як і наслідки заохочення;
- б) ефект від покарання тільки тимчасовий;
- в) ефект від покарання постійний, достатньо тільки раз покарати працівника — і порушень не буде;
- г) покарання працівника підвищує його активність.

Варіант 2

1. До рекомендацій щодо управління винагородою підлеглих належать такі:

- а) необхідно однаковою мірою заохочувати всіх працівників підрозділу;
- б) заохочувати працівників необхідно залежно від їх внеску в досягнення цілей організації;
- в) заохочувати потрібно тільки за значні досягнення;
- г) заохочувати потрібно і в разі незначних досягнень.

2. В управлінні винагорода застосовується з такою метою:

- а) збереження кращих співробітників в організації;
- б) контролю за роботою персоналу;
- в) стимулювання продуктивності, ініціативи, лояльності до фірми.

3. До елементів внутрішньої винагороди належать:

- а) відчуття досягнення результату;
- б) підвищення по службі;
- в) нормальні умови праці;
- г) визнання з боку керівництва;
- д) дружба і спілкування у процесі роботи.

4. До мотиваційних можливостей методу покарання належать такі:

- а) наслідки застосування покарання такі ж передбачувані, як і наслідки заохочення;
- б) ефект від покарання тільки тимчасовий;
- в) ефект від покарання постійний, достатньо раз покарати працівника — і порушень не буде;
- г) покарання працівника підвищує його активність.

5. До елементів зовнішньої винагороди належать:

- а) зміст праці працівника;
- б) символи службового статусу;
- в) умови на робочому місці;
- г) почуття значення виконуваної роботи;
- д) заробітна плата;
- е) підвищення по службі.

Література [7; 10; 12; 15; 19; 23; 47; 51; 53; 59; 61]

Тема 9. Мотивація працівників різних категорій

Необхідність урахування індивідуальних психологічних якостей особистості при її мотивації. Мотивація нових працівників, їх орієнтація (загальна, спеціальна) та адаптація (професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна). Мотивація досвідчених працівників. Мотивація менеджерів. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок.

Особливості мотивації персоналу на підприємствах різних форм власності: приватної, колективної, державної, спільної.

Національні особливості управління мотивацією працівників. Проблеми мотивації працівників підприємств України.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Специфіка мотивації працівників залежно від стажу їх роботи.
3. Мотивація менеджерів.
4. Особливості мотивації працівників різних типів темпераменту.
5. Особливості мотивації персоналу на підприємствах різних форм власності.

Контрольні питання і завдання

1. Індивідуальні психологічні якості особистості.
2. Порядок проведення орієнтації та адаптації нових працівників.
3. Як менеджер торговельного відділу розробить пропозиції щодо управління мотивацією молодих працівників-початківців.
4. Запропонуйте систему мотивації для спеціалістів відділу маркетингу виробничого підприємства.
5. Ви — директор ткацької фабрики, де працюють переважно жінки. Розкрийте особливості управління мотивацією жіночого колективу.
6. Дії менеджера із задоволення потреби підлеглих у самореалізації.

Тести

Варіант 1

1. До цілей введення в посаду фахівців, що починають працювати в організації, належать:

- а) скорочення періоду їх адаптації в колективі;
- б) задоволення потреб у пошані, визнанні;

- в) зниження вірогідності розчарування та дострокового звільнення;
- г) формування позитивного ставлення до нових обов'язків і оточення.

2. Загальна орієнтація працівників, які починають працювати в організації:

- а) здійснюється співробітниками кадрової служби;
- б) здійснюється керівником підрозділу;
- в) передбачає ознайомлення новачків з організацією, її політикою, умовами праці, правилами, основними вимогами до роботи;
- г) передбачає доведення до нових працівників їх персональних обов'язків і відповідальності, знайомство з колегами.

3. Психофізіологічна адаптація нових працівників:

- а) полягає в активному освоєнні професії, її специфіки, необхідних трудових навичок;
- б) полягає у пристосуванні їх до умов праці, режиму роботи і відпочинку;
- в) припускає організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки;
- г) полягає у пристосуванні до трудового колективу, його керівника, групових норм.

4. Для мотивації висококваліфікованих, ініціативних, досвідчених працівників потрібно:

- а) жорстко контролювати їх діяльність;
- б) активно застосовувати винагороду за досягнення високих результатів праці;
- в) застосовувати переважно авторитарний стиль управління;
- г) поєднувати застосування демократичного і ліберального стилів управління.

5. Для мотивації працелюбних, сумлінних, але недосвідчених працівників рекомендується:

- а) застосовувати виключно авторитарний стиль управління;
- б) застосовувати переважно демократичний стиль управління;
- в) поєднувати чітке планування і контроль із заохоченням і покаранням залежно від результатів виконання завдань;
- г) застосовувати переважно ліберальний стиль управління.

Варіант 2

1. Спеціальне орієнтування нового співробітника:

- а) здійснюється керівником підрозділу;
- б) здійснюється працівниками кадрової служби;

- в) передбачає ознайомлення новачка з організацією, її політикою, правилами, основними вимогами до роботи;
- г) передбачає доведення до нового співробітника його персональних обов'язків і відповідальності, особливостей роботи в підрозділі.

2. Професійна адаптація працівників-новачків:

- а) полягає в організації робочих місць відповідно до вимог ергономіки;
- б) полягає в активному освоєнні професії, її специфіки, формуванні необхідних навичок і прийомів роботи;
- в) передбачає розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи з особистих особливостей і здібностей працівників;
- г) полягає у пристосуванні нових співробітників до умов праці, режиму роботи і відпочинку.

3. Соціально-психологічна адаптація нового працівника:

- а) полягає в його пристосуванні до умов праці, режиму роботи і відпочинку;
- б) полягає в його пристосуванні до колективу та його норм, керівників, колег;
- в) передбачає організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки;
- г) полягає в активному опануванні професії, її специфіки, формуванні необхідних навичок і прийомів роботи.

4. Для мотивації некваліфікованих, безініціативних працівників необхідно:

- а) застосовувати демократичний стиль управління;
- б) застосовувати авторитарний стиль управління, чітке планування і контроль;
- в) доручати їм складну роботу, що потребує високої якості виконання;
- г) жорстко карати окремих працівників, які не виконують завдання і порушують дисципліну праці.

5. Для мотивації працівників-початківців, щоб утримати їх в організації, доцільно:

- а) ставити їм завдання з елементами виклику і новизни, які можна вирішувати самостійно;
- б) ставити їм прості та легкі завдання;

- в) розвивати у них відчуття відповідальності за діяльність організації та зобов'язань щодо неї;
- г) залучати їх до прийняття рішень, спільного обговорення проблем з колегами і керівниками.

Література [5; 10; 15; 19; 23; 33; 42; 43; 57]

Тема 10. Мотиваційні аспекти організації праці

Умови на робочому місці та мотивація персоналу. Вимоги до умов на робочому місці: інформаційні, економічні, фізіологічні, ергономічні, технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні та ін. Типи проектування робочих приміщень.

Зміст роботи і мотивація. Вплив на мотивацію працівника дизайну, спрощення, розширення, ротації робочих завдань. Складність завдань і мотивація. Нормування праці та мотивація. Делегування як форма наділення владою. Навчання і кар'єра працівника, їх вплив на мотивацію.

Темі рефератів

1. Вплив умов праці на мотивацію працівників.
2. Застосування концепції збагачення праці у практиці мотиваційного менеджменту.
3. Вплив змісту праці на мотивацію працівників.
4. Професійний розвиток і мотивація персоналу.
5. Типи проектування робочих приміщень.

Контрольні питання і завдання

1. Рекомендації щодо використання делегування завдань і повноважень як одного з методів нематеріальної мотивації підлеглих.
2. Дії менеджера з управління мотивацією колективу підлеглих при організації та впровадженні нововведень.
3. Дії менеджера із задоволення потреби підлеглих у повазі, визнанні.
4. Заходи менеджера із задоволення потреби підлеглих у захищеності, безпеці.
5. Рекомендації щодо застосування концепції збагачення праці на підприємстві (підприємство — на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. Автори моделі збагачення праці пропонують такі методи посилення мотивації працівників:

- а) використання спеціалізації;
- б) формування комплексних робочих груп;
- в) відкриття каналів зворотного зв'язку;
- г) стабільність робочого місця.

2. Організаційні вимоги до умов на робочому місці:

- а) припускають проектування інформаційних потоків, у систему яких входить робоче місце;
- б) припускають організацію робочого місця з мінімальними витратами на його зміст;
- в) належать до створення комфортних умов праці на робочому місці;
- г) належать до визначення сфери компетенції кожного фахівця на конкретному робочому місці, його посадових прав і обов'язків.

3. Делегування завдань і повноважень як метод мотивації має застосовуватися:

- а) без додаткової матеріальної винагороди;
- б) з додатковою матеріальною винагородою підлеглих;
- в) до всіх підлеглих менеджера;
- г) тільки до найбільш досвідчених, сумлінних, лояльних підлеглих.

4. Ергономічні вимоги до умов на робочому місці:

- а) передбачають організацію робочого місця з мінімальними витратами на його зміст;
- б) визначають робочі навантаження на організм людини;
- в) пов'язані зі створенням оптимальних умов праці, які роблять її високопродуктивною;
- г) визначають обсяги і структуру інформації, що опрацьовується на робочому місці.

5. Для забезпечення високої мотивації працівника робоче місце повинно відповідати таким групам вимог:

- а) санітарно-гігієнічним;
- б) технічним;
- в) фізичним;
- г) ергономічним;
- д) моральним.

Варіант 2

1. Формування комплексних робочих груп дає змогу:

- а) покладати на фахівців груп більше відповідальності за виконання завдань;
- б) виконувати працівниками виключно закріплені за ними операції;
- в) використовувати самостійний розподіл завдань у групі;
- г) використовувати переваги регламентації праці.

2. Зазначте правильні твердження щодо мотиваційного впливу перспектив професійного зростання для працівників:

- а) усі працівники прагнуть одержувати складні завдання з необхідністю творчого підходу до їх виконання;
- б) не всі працівники прагнуть одержувати складні завдання з необхідністю творчого підходу до їх виконання;
- в) усі працівники не бажають нічого, крім роботи, яка задовольняє потреби тільки нижчого рівня;
- г) можливість професійного зростання чинить мотиваційний вплив тільки на ініціативних, честолюбних працівників.

3. Технічні вимоги до умов на робочому місці передбачають:

- а) дотримання нормативів необхідного простору для виконання певної роботи;
- б) нормування рівня складності та монотонності роботи;
- в) порівняння ефективності діяльності працівника з витратами на його робоче місце;
- г) проектування інформаційних потоків, у систему яких входить робоче місце.

4. Температура в робочих приміщеннях впливає на працездатність персоналу таким способом:

- а) продуктивність праці, ефективність розумової діяльності, увага працівників не залежать від температури у приміщенні;
- б) оптимальною вважається температура у приміщенні 18–20 °С;
- в) при виконанні фізичної роботи оптимальною вважається температура 22–25 °С;
- г) для важкої фізичної праці оптимальною вважається температура 15–17 °С.

5. Колір робочих приміщень впливає на мотивацію працівників таким способом:

- а) не впливає взагалі;
- б) за допомогою оптимального підбору кольору робочих приміщень продуктивність праці можна значно підвищити;

- в) темний колір створює бадьорий настрій у працівників;
- г) при монотонній, одноманітній роботі бажано застосовувати яскраві кольори, які стимулюють активність працівників.

Література [1–4; 13; 16; 24; 32; 42; 46; 59]

Тема 11. Оплата праці та мотивація

Матеріальні потреби як основа мотивації. Принципи організації оплати праці. Структура оплати праці працівників. Система організації заробітної плати, її складові. Особливості тарифної системи оплати праці. Форми і системи заробітної плати: погодинна (проста погодинна, погодинно-преміальна), відрядна, акордна. Преміювання. Класифікація премій. Система пільг. Матеріальна допомога. Нові форми оплати праці. Особливості оплати праці на підприємствах різних форм власності.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Застосування матеріальної мотивації у провідних компаніях України і держав світу.
3. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників.
4. Порівняльна характеристика матеріального стимулювання в організаціях різних форм власності.
5. Матеріальні потреби як основа мотивації.
6. Реалізація принципів організації оплати праці на підприємствах України.
7. Тарифна система оплати праці.

Контрольні питання і завдання

1. У підрозділі компанії застосовується акордна система оплати праці. Розкрийте її особливості та вплив на мотивацію працівників.
2. Запропонуйте можливий перелік пільг і компенсацій для працівників підприємства.
3. У підрозділі застосовується відрядна форма оплати праці. Охарактеризуйте вплив цієї форми оплати праці на мотивацію працівників.
4. Ви — директор державного підприємства. Працівники одержують низьку заробітну плату, підвищити яку поки що немає мож-

- ливості. Розробіть пропозиції щодо управління мотивацією підлеглих в умовах одержання низької заробітної плати.
5. У підрозділі застосовується погодинна форма оплати праці. Охарактеризуйте вплив цієї форми оплати праці на мотивацію працівників.
 6. До вас звернувся підлеглий зі скаргою про несправедливу оплату його праці порівняно з колегами. Розкрийте порядок дій з вирішення проблеми підлеглого; що необхідно змінити в організації заробітної праці для усунення подібних випадків.
 7. Система мотивації персоналу акціонерного товариства.
 8. Зміст елементів системи організації оплати праці на підприємстві.
 9. Рекомендації щодо організації преміювання працівників підприємства.

Тести

Варіант 1

1. Почасова оплата праці передбачає таке:

- а) не стимулює персонал до високопродуктивної праці;
- б) застосовується при виконанні завдань з високою часткою ручної праці;
- в) прогресивніша порівняно з відрядною формою оплати праці;
- г) може призвести до підвищення рівня травматизму працівників.

2. При відрядній оплаті праці працівників:

- а) можливі напружені відносини між виконавцями і контролерами, які перевіряють якість роботи виконавців;
- б) забезпечується висока якість виконання завдань;
- в) ефективніше задовольняються потреби працівників у захисті та безпеці;
- г) оцінюється робота, яку неможливо нормувати.

3. До основних елементів системи організації оплати праці належать:

- а) аванс, заробітна плата, премії;
- б) тарифна система, системи і форми заробітної плати, премії та матеріальна допомога;
- в) посадовий оклад, виплати за трудовий стаж, премії;
- г) основна і додаткова заробітна плата, заохочувальні та компенсаційні виплати.

4. До основних форм оплати праці належать:

- а) відрядна, почасова;
- б) тарифна, табельна;
- в) посадовий оклад, премія;
- г) акордна, постійна, змінна.

5. До елементів тарифної системи оплати праці належать:

- а) тарифні сітки, тарифні ставки працівників, схеми посадових окладів керівників;
- б) основна, додаткова заробітна плата; премії; компенсації; матеріальна допомога;
- в) акордна оплата праці, преміальні виплати, компенсації;
- г) довідник посадових окладів працівників, тарифні сітки керівників.

Варіант 2

1. До основних типів почасової заробітної плати належать:

- а) проста;
- б) прогресивна;
- в) регресивна;
- г) акордна.

2. Структура оплати праці працівника складається з таких елементів:

- а) основна і додаткова заробітна плата, заохочувальні та компенсаційні виплати;
- б) заробітна плата, аванс, премія, матеріальна допомога;
- в) почасова та відрядна заробітна плата, премія;
- г) відрядна заробітна плата, тарифна ставка, надбавка за стаж роботи.

3. До основних типів відрядної оплати праці належать:

- а) непряма відрядна;
- б) пряма відрядна регресивна;
- в) відрядно-прогресивна;
- г) проста почасова.

4. До переваг оплати праці торгових агентів у вигляді комісійних належать такі:

- а) торговому агентові легко порівнювати результати своєї праці й заробітки;
- б) компанія несе витрати (у вигляді виплати комісійних) тільки після реалізації продукції;

- в) торгові агенти впевнені щодо майбутніх доходів;
- г) торгові агенти стають лояльніші до фірми.

5. До переваг системи окладу торгових агентів належать такі:

- а) підвищується надійність положення торгових агентів;
- б) надає фінансові стимули для підвищення продуктивності праці у сфері збуту;
- в) дає змогу контролювати діяльність зі збуту;
- г) знижує плинність кадрів серед висококваліфікованих фахівців з продажу.

Література [3; 6; 8; 14; 16; 25; 27; 35; 47]

Тема 12. Мотивація колективів

Сутність і класифікація колективів, стадії їх формування і розвитку. Мотиваційний аспект взаємодії особистості та колективу. Особливості мотивації колективів різних типів. Ієрархія потреб групи. Методи мотивації та згуртування колективів. Демотивація групи. Організаційна культура як основа мотивації колективу підприємства. Мотивація колективу при організації нововведень.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Специфіка мотивації колективу на різних етапах його розвитку.
3. Досвід провідних компаній з формування корпоративної культури.
4. Вплив колективу на мотивацію працівників.
5. Особливості мотивації колективів різних типів.
6. Методи мотивації та згуртування колективів.
7. Ієрархія мотивів групи.

Контрольні питання і завдання

1. Як менеджер запропонує дії з мотивації та згуртування нещодавно сформованого колективу.
2. Дії менеджера із задоволення потреби підлеглих у належності, причетності до колективу.
3. Пропозиції щодо програми гуманізації праці працівників на підприємстві.
4. Як менеджер запропонує дії з демотивації і уникнення нелояльності до керівників неформальної групи в підпорядкованому вам підрозділі.
5. Дії менеджера з формування корпоративної культури на підприємстві.

Тести

Варіант 1

- 1. За рівнем мотивації роботи колективи поділяються на такі види:**
 - а) групи X, Y, Z;
 - б) первинні, вторинні, основні;
 - в) формальні, неформальні;
 - г) постійні, змішані.
- 2. На мотивацію колективу його згуртованість впливає так:**
 - а) однозначно позитивно;
 - б) однозначно негативно;
 - в) позитивно, але при повній завантаженості колективу роботою;
 - г) негативно, але при повній завантаженості колективу роботою.
- 3. Зазначте правильні думки про піраміду мотивів групи:**
 - а) ієрархії мотивів групи за ознакою їх інтенсивності не існує;
 - б) найвагомим мотивом групи є схожість інтересів її членів;
 - в) найвагомий мотив групи — її загальна мета;
 - г) мотивація групи цілком збігається з особливостями мотивації окремих її членів.
- 4. До особливостей мотивації тимчасової групи належать такі:**
 - а) мотивація у групі має стабільний характер;
 - б) мотивація працівників різна, що впливає на їх активність при вирішенні проблем;
 - в) на першому місці у працівників тільки інтереси групи;
 - г) тимчасовий характер роботи в такій групі не змінює мотивацію працівників.
- 5. До особливостей мотивації учасників групи X належать такі:**
 - а) група не мотивована на роботу, склад групи різнорідний, ефективність праці низька;
 - б) група частково мотивована на роботу, рівень кваліфікації недостатньою мірою високий;
 - в) група повністю мотивована на роботу, рівень кваліфікації працівників високий;
 - г) для управління такою групою потрібний демократичний лідер.

Варіант 2

1. До особливостей впливу великих груп на мотивацію людей належать такі:

- а) ослаблення мотивації порівняно з невеликою групою;
- б) посилення мотивації порівняно з невеликою групою;
- в) підвищення особистої відповідальності за прийняті рішення порівняно з невеликою групою;
- г) активна участь усіх працівників у роботі великої групи.

2. Зазначте правильні думки щодо особливостей мотивації формальних колективів:

- а) формальні колективи створюються за рішенням керівників;
- б) формальні колективи створюються на підставі спільних інтересів, симпатій, поглядів;
- в) офіційний керівник формального колективу одночасно є неформальним лідером;
- г) у формальному колективі не існує групових норм.

3. Зазначте правильні думки щодо особливостей мотивації неформальних груп:

- а) вони створюються за розпорядженням керівників, для роз'яснення творчих завдань;
- б) усі працівники формальної організації одночасно входять до різних неформальних груп;
- в) керівники не повинні допускати створення неформальних груп у своїх підрозділах;
- г) у неформальній групі може бути кілька неформальних лідерів.

4. До особливостей мотивації неформальних груп належать такі:

- а) мотивація визначається тільки впливом формальних правил, норм, керівників;
- б) мотивація значною мірою визначається груповими нормами, впливом неформальних лідерів;
- в) інтереси і мотиви неформальної групи повинні збігатися з інтересами і мотивами формальної організації;
- г) спрямованість проти цілей і завдань офіційного керівництва.

5. За характером внутрішніх зв'язків колективи класифікуються так:

- а) постійні та тимчасові;
- б) формальні та неформальні;
- в) однорідні та різнорідні;
- г) групи X, Y, Z.

Література [7; 10; 12; 16; 22; 32; 33; 44; 45; 47; 51; 61]

Тема 13. Мотиваційний потенціал менеджера

Менеджер як фахівець з управління мотивацією підлеглих. Прагнення до влади в мотиваційній системі особистості. Сутність і характеристики влади. Особистісні та організаційні джерела влади менеджерів, їх мотиваційна ефективність. Психологічні теорії мотивації влади.

Авторитет менеджера, його види, вплив на обсяги мотиваційного потенціалу керівника.

Мотиваційний аспект лідерства в управлінні; характеристика основних стилів лідерства, їх вплив на мотивацію персоналу.

Темі рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Влада як основа мотиваційного потенціалу менеджера.
3. Мотиваційні можливості основних стилів управління.
4. Узагальнення досвіду використання мотиваційного потенціалу успішними менеджерами.
5. Огляд теорій мотивації влади.

Контрольні питання і завдання

1. Менеджер при управлінні підлеглими використовує переважно примушування. Оцініть мотиваційний потенціал цього джерела влади.
2. Зміст соціально-психологічних методів мотивації, які може застосовувати в управлінні керівник підрозділу.
3. Керівник підрозділу використовує авторитарний стиль лідерства. Охарактеризуйте мотиваційні можливості цього стилю.
4. Менеджер підрозділу застосовує демократичний стиль лідерства. Охарактеризуйте мотиваційний потенціал цього стилю.
5. Менеджер активно залучає підлеглих до процесу прийняття рішень. Розкрийте вплив таких дій керівника на мотивацію персоналу.
6. У вашого підлеглого розвинена потреба в досягненні. Охарактеризуйте особливості управління мотивацією такого працівника.
7. Дії менеджера із задоволення потреби підлеглих у самореалізації, самоствердженні.
8. Зміст економічних методів мотивації, які може застосовувати в управлінні керівник підприємства.

9. Зміст організаційно-адміністративних методів мотивації, які може застосовувати керівник організації.
10. Використання мотиваційного потенціалу особистісних джерел влади менеджера.
11. Використання мотиваційного потенціалу організаційних джерел влади менеджера.

Тести

Варіант 1

1. До мотиваційних особливостей демократичного стилю управління належать такі:

- а) продуктивність праці вища, ніж при авторитарному стилі управління, але тільки у присутності менеджера;
- б) працівники виявляють ініціативу; у колективі панує дружня атмосфера;
- в) низька продуктивність; агресивні взаємовідносини колег;
- г) прояви ініціативи не заохочуються керівництвом.

2. До мотиваційних особливостей ліберального стилю управління належать такі:

- а) завдання виконуються якісно тільки у присутності керівника;
- б) підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень;
- в) можливість швидкого наведення порядку в колективі;
- г) керівник перебуває осторонь групи, низький рівень мотиваційного впливу на підлеглих.

3. До мотиваційних особливостей авторитарного стилю управління належать такі:

- а) продуктивність праці залежить від присутності керівника;
- б) продуктивність праці не залежить від присутності менеджера;
- в) заохочуються самостійність, прояв ініціативи;
- г) в екстремальних, складних умовах рішення приймається довго.

4. Лідерство є передумовою ефективної мотивації підлеглих. Основними є такі підходи до лідерства:

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) особистісний, поведінковий, ситуаційний;
- в) орієнтований на людину та на завдання;
- г) бюрократичний, системний, адаптивний.

5. До мотиваційних особливостей патерналістського стилю управління належать такі:

- а) незалежність рівня продуктивності праці від присутності керівника;
- б) поєднання значної вимогливості з високим рівнем турботи про підлеглих;
- в) створення реальних умов для розвитку ініціативи, самостійності;
- г) мотивація персоналу підсилена участю в управлінні.

Варіант 2

1. Мотиваційні засоби менеджера включають:

- а) розкриття перспектив зростання; делегування завдань і повноважень; справедливу оплату праці;
- б) регламентацію праці спеціалістів; лідерство в управлінні; управління конфліктами;
- в) чіткість при визначенні мети; забезпечення всім необхідним для виконання завдань;
- г) функціональну спеціалізацію.

2. Зазначте справедливі твердження про владу при прийнятті рішень:

- а) виконавці прийнятих рішень так само мають цю форму влади;
- б) застосовується при загрозі невиконання рішень;
- в) цим джерелом влади користується тільки менеджер, який приймає рішення.

3. До особливостей влади примушування належать такі:

- а) потребуються значні витрати;
- б) застосовується однаковою мірою до всіх підлеглих;
- в) може бути ослабленою, якщо несправедливо карати підлеглих.

4. Джерела влади менеджерів поділяються на такі групи:

- а) поведінкові та ситуаційні;
- б) особистісні та організаційні;
- в) адміністративні та економічні.

5. Фасадизм як додатковий стиль управління згідно з “решіткою менеджменту” — це:

- а) поєднання вимогливості до підлеглих зі значною турботою про них;
- б) пристосування без урахування моральних принципів;
- в) маскуванню істинних намірів при управлінні.

Література [7; 9; 15; 18; 28; 33; 36; 57]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність мотивації, її місце в системі управління, зв'язок з іншими функціями управління.
2. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна: зміст, предмет, об'єкт, структура, основні функції.
3. Еволюція мотиваційного менеджменту.
4. Потреби як засади мотивації, їх види та властивості.
5. Мотиви та стимули як елементи мотиваційного процесу, їх взаємозв'язок, види, вплив на поведінку особистості.
6. Мотиваційний процес: зміст і складність.
7. Мотиваційні теорії та їх використання.
8. Порівняльна характеристика теорій Х, Y, Z.
9. Характеристика змістовних теорій мотивації.
10. Процесійні теорії мотивації.
11. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
12. Теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера.
13. Теорія здобутих потреб Д. Мак-Клелланда.
14. Теорія двох факторів Ф. Герцберга.
15. Теорія очікувань В. Врума.
16. Модель Портера–Лоурела та її використання у практиці управління.
17. Зміст теорій визначення цілей.
18. Теорія справедливості С. Адамса.
19. Концепція партисипативного управління.
20. Класифікація методів мотивації.
21. Влада як основа мотиваційного потенціалу менеджера.
22. Лідерство як передумова ефективної мотивації підлеглих.
23. Матеріальна і моральна мотивація в управлінні.
24. Винагорода: сутність, види і рекомендації щодо застосування.
25. Методи задоволення первинних потреб підлеглих в управлінні.
26. Методи задоволення потреб підлеглих в участі, належності, які використовуються в управлінні.
27. Методи задоволення потреб підлеглих у повазі, визнанні, самореалізації, які використовуються в управлінні.
28. Особливості мотивації різних категорій працівників в управлінні.
29. Зміст праці та мотивація персоналу.
30. Умови на робочому місці та мотивація.
31. Професійний розвиток і мотивація персоналу.

32. Матеріальні потреби як засади мотивації. Принципи організації оплати праці.
33. Структура оплати праці працівника.
34. Система організації заробітної плати, її елементи.
35. Особливості тарифної системи.
36. Характеристика систем і форм оплати праці.
37. Особливості та види погодинної форми оплати праці.
38. Характеристика і види відрядної форми оплати праці.
39. Преміювання працівників як елемент оплати праці. Пільги та матеріальна допомога.
40. Сутність і види колективів, особливості їх мотивації.
41. Діяльність менеджерів з мотивації колективів на кожній стадії їх формування і розвитку.
42. Методи мотивації та згуртування колективу.
43. Способи демотивації і розпаду неюляльної неформальної групи.
44. Організаційна культура як основа мотивації колективу фірми.
45. Мотивація колективу при організації нововведень.
46. Особливості мотивації персоналу на підприємствах різних форм власності.
47. Мотиваційні характеристики особистості.
48. Класифікація видів мотивації.
49. Критика та покарання як методи негативної мотивації.
50. Морально-психологічні методи мотивації.
51. Сучасні форми оплати праці персоналу.
52. Мотиваційні аспекти взаємодії особистості та колективу.
53. Мотиваційний потенціал менеджера.
54. Мотиваційна ефективність особистісних джерел влади менеджера.
55. Мотиваційна ефективність організаційних джерел влади менеджера.
56. Порівняльна характеристика впливу різних стилів лідерства на мотивацію персоналу.
57. Мотивація агресії.
58. Мотивація симпатії.
59. Мотивація допомоги.
60. Взаємозв'язок внутрішньої та зовнішньої мотивації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань з дисципліни “Мотиваційний менеджмент” складається з двох блоків планових заходів:

- поточний контроль знань студентів;
- підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни наведений у таблиці.

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, у тому числі:	0–40, у тому числі:	
1.1	Виконання обов’язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру; 2) виконання завдань для самостійного опрацювання	1) до 10; 2) до 10;	
1.2	Проходження модульного контролю знань	До 20	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	0–60	Підсумковий контроль знань і одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та за доданками, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, кратним “5”.

Підсумкова оцінка (у балах) складається із суми балів за результатами поточного контролю знань і за виконання завдань, що виносяться на іспит. На іспиті студент повинен набрати не менше 30 балів.

Підсумковий контроль знань проводиться у формі письмового іспиту за білетами, кожний з яких включає три питання.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією – 20, 10, 0 балів.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється так:

20 балів — відповідь студента повна, розгорнута та обґрунтована; поряд із теоретичним матеріалом містить фактичні дані (статистичні, результати судової практики тощо), їх оцінку та порівняння;

студент виявляє високі знання всієї програми навчальної дисципліни, вміння використовувати різні методи наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні риси та особливості;

виявляє чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильно формулює відповідні тлумачення;

знає назви і зміст передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — рік їх прийняття);

вміє аналізувати змістовний матеріал, порівнювати різні погляди на проблему, формувати самостійні висновки, аргументувати власну пропозицію;

10 балів — відповідь студента в основному правильна, проте має один з таких недоліків:

неповна, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;

не зовсім правильна: наявні недоліки в розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв і змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;

не аргументована: не містить посилань на нормативно-правові акти (за потреби), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій тощо; недостатньою мірою використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріал;

свідчить про наявність прогалин у знаннях;

викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить граматичні, грубі стилістичні помилки та виправлення.

0 балів — студент не відповів на поставлене питання або відповідь неправильна, не розкриває сутності питання або припустився грубих змістовних помилок, що свідчить про відсутність знань або їх несистемність і поверховість, невміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається із суми балів, одержаних за всі питання. Якщо студент набрав менше 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (0–40 балів)

та письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-бальною системою з подальшим переведенням у традиційну систему за чотирибальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
85–100	5 (відмінно)	A
80	4 (добре)	B
65–75		C
60	3 (задовільно)	D
50–55		E
30–45	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	FX
0–25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	F

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа “Оцінка за шкалою ECTS”.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Абрамов В. М.* Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. — Одеса, 1995.
2. *Акімова Н. В.* Производительность труда в промышленности: проблемы измерения и стимулирования. — К.: Наук. думка, 1991.
3. *Андриенко В. Ф., Данюк В. М.* Экономическое стимулирование трудовой активности. — К.: Наук. думка, 1991.
4. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. — К., 1994.
5. *Афонин А. С.* Трудовое поведение (социолого-экономический анализ). — К.: Украина, 1996.
6. *Баткаева И. А.* Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. — М., 1994.
7. *Бодди Д., Пейтон Р.* Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
8. *Вайсбурд В. А.* Организация оплаты труда в странах с развитой экономикой. — Самара, 1996.

9. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1996.
10. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М.: Юристъ, 1998.
11. *Виллюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. — М., 1990.
12. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
13. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — М., 1994.
14. *Гусина В. Н.* О моделях механизма мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономики. — К., 1996.
15. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
16. *Десслер Гари.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студ.: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю. В. Шлемова. — М.: БИНОМ, 1997.
17. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технолог. шк. бизнеса, 1994.
18. *Друкер П. Ф.* Эффективный управляющий. — М.: СП “Бук Чембер Интернэшнл”, 1994.
19. *Занюк С. С.* Психология мотивации. — К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
20. *Занюк С. С.* Мотивація діяльності. — Луцьк, 1998.
21. *Здравомыслов А. Г.* Потребности. Интересы. Ценности. — М., 1986.
22. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
23. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1997.
24. *Изменения в мотивации труда в новых условиях.* — М.: НИИтруда, 1992.
25. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000.
26. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 1997.
27. *Карпов А. В.* Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 1999.
28. *Колот А. М.* Мотивація. Стимулювання і оцінка персоналу. — К., 1998.
29. *Кричевский Р. Л.* Если вы — руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996.
30. *Леонтьев А. Н.* Потребности, мотивы и эмоции. — М., 1971.

31. *Леушев А. В., Жиделева В. В.* Организация оплаты труда за рубежом. — Сыктывкар, 1994.
32. *Лук А. Н.* Мотивация научного творчества: Обзор американской и западноевропейской литературы. — М., 1980.
33. *Менеджмент* организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1995.
34. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
35. *Мірошніченко О. В.* Мотивація праці. — Донецьк, 1988.
36. *Морозова Л. Л.* Труд и заработная плата: Практ. руководство. — М., 1997.
37. *Москвичев С. Г.* О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособие. — К., 1991.
38. *Москвичев С. Г.* Использование фактора мотивации в управлении: Учеб. пособие. — К., 1990.
39. *Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки:* Зб. наук. пр. / Редкол.: Д. П. Богиня та ін. — К.: Вид-во Ін-ту економіки НАН України, 1996.
40. *Наука* управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навч. посіб. / Упоряд. І. О. Скенов. — К.: Либідь, 1993.
41. *Основы* менеджмента: Учебник для студ. вузов / Под ред. В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова. — Харьков: Основы, 1996.
42. *Основы* психології: Підручник / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К.: Либідь, 1995.
43. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы: Скор. пер. с англ. — М.: Экономика, 1984.
44. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. — М.: Прогресс, 1979.
45. *Патрушев В. Д., Калмакан Н. А.* Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты. — М.: Наука, 1993.
46. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект-Пресс, 1998.
47. *Современный* бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Д. Тилл. — М.: Республика, 1995.
48. *Сладкевич В. П.* Мотивационный менеджмент: Курс лекций. — К.: МАУП, 2001.
49. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента. — М., 1991.
50. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.

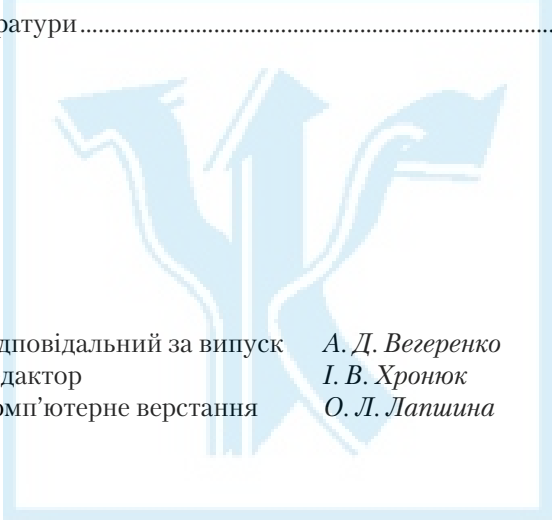
51. *Управление организацией*: Учебник для студ. вузов / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1998.
52. *Управление персоналом организации*: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М., 1997.
53. *Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент*. — М.: ЭКМОС, 1999.
54. *Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента*. — М.: ЭКМОС, 2000.
55. *Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность*. — М.: Педагогика, 1986.
56. *Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник*. — К.: Вища шк., 1995.
57. *Фрейд З. Основные психологические теории в психоанализе*. — М.: ОГИЗ, 1923.
58. *Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного руководства*. — М., 1992.
59. *Червінська Л. П. Основи мотивації в менеджменті*. — Суми, 1997.
60. *Чернявский А. Д. Организация управления: Учеб. пособие*. — К.: МАУП, 1998.
61. *Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие*. — К.: Знання; КОО, 1998.
62. *Щёкин Г. В. Теория социального управления: Моногр.* — К.: МАУП, 1996.



МАУП

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Мотиваційний менеджмент”	4
Методичні вказівки для самостійного вивчення тем.....	5
Питання для самоконтролю.....	42
Критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі.....	44
Список літератури.....	46



Відповідальний за випуск *А. Д. Везеренко*
Редактор *І. В. Хронюк*
Комп'ютерне верстання *О. Л. Лапшина*

МАУП

Зам. № ВКЦ-2929

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП