

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ
«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ»
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ II»
для студентів економічних спеціальностей

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету
протокол № від 24.05. 2018 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2018

Методичні вказівки до семінарського заняття «Мотивація персоналу» з навчальної дисципліни «Менеджмент II» для студентів економічних спеціальностей / Укладач О.Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 21 с.

Укладач: О. Ю. Лінькова

Рецензент: М. П. Горбунов

Кафедра менеджменту та оподаткування

ВСТУП

Менеджмент відіграє ключову роль в ефективній діяльності будь-якої організації бізнесу. Зростаюча конкуренція та економічна нестабільність створюють умови, в яких організація повинна постійно аналізувати свій стан і оцінювати перспективи своєї діяльності. У зв'язку з цим важливу роль відіграє підготовка спеціалістів економічного профілю з навичками пошуку інформації та критичного мислення при виборі напрямків вирішення прикладної проблеми організації бізнесу. Методичні вказівки щодо проведення семінарського заняття з дисципліни «Менеджмент II» тема «Мотивація персоналу» розроблено на допомогу у вивченні дисципліни та організації роботи студента на семінарських заняттях.

Викладений матеріал орієнтує студентів на вивчення першоджерел та літератури, яка містить приклади практичного застосування досягнень науки менеджменту в діяльності вітчизняних компаній та компаній, які працюють в державах з ринковою економікою.

В методичних вказівках наведена структура проведення семінарського заняття та завдання для обговорення.

Мета викладання дисципліни Менеджмент II: формування у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту та теорії організацій, відповідних компетенцій на основі засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідних практичних навичок, що дозволяють ефективно здійснювати управлінську діяльність на підприємстві. Завдання викладання дисципліни: теоретична та практична підготовка студентів з питань: аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації, еволюції менеджменту, організаційних структур управління, мотивації персоналу, планування в менеджменті.

**СТРУКТУРА КУРСУ
«МЕНЕДЖМЕНТ II»**

Таблиця 1

Тема	Кількість годин відведених на		
	Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійну роботу
Змістовний модуль I. (1 кредит)			
Модуль I Основні положення менеджменту			
Тема 1. Поняття організації	4	1	1
Тема 2. Еволюція менеджменту	4	2	1
Тема 3. Планування в менеджменті	4	2	2
Тема 4. Організація як функція менеджменту	4	2	2
I модульна контрольна робота (8 тиждень)		1	
Всього за I модуль (1 кредит 30 годин)	16	8	6
Змістовний модуль II. (1 кредит)			
Функціональний підхід у менеджменті			
Тема 5. Мотивація в менеджменті	4	2	2
Тема 6. Контроль в менеджменті	4	2	2
Тема 7. Управлінські рішення	4	2	1
Тема 8. Комунікації в менеджменті	4	1	1
II модульна контрольна робота (16 тиждень)		1	
Всього за II модуль (1 кредит 30 годин)	16	8	6
Усього за модулями - 2 кредити (60 годин) з них: I модуль – 1 кредит (30 годин); II модуль – 1 кредит (30 годин); Реферат 1 кредит (30 годин) Всього за курсом 3 кредита (90 годин)	32	16	12

Мета семінарського заняття – поглибити і закріпити здобуті знання з теми «Мотивація персоналу» теорії стратегічного менеджменту сучасних організацій.

Завдання на семінарського заняття – навчити студентів:

- застосовувати теорії мотивації на практиці;
- поглибити теоретичні знання, отримані на лекціях;
- узагальнити практику застосування теорій мотивації в менеджменті, робити відповідні висновки за результатами узагальнення;
- правильно застосовувати методики мотивації в менеджменті організацій;
- вирішувати практичні ситуації та завдання у складі малих груп;
- писати наукові статті і доповіді.

Семінарське заняття є засобом перевірки теоретичних знань студентів, навичок самостійного опрацювання літератури, вміння логічно викладати матеріал, застосовувати його в практиці менеджменту. На цьому занятті студенти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати їх зміст, робити узагальнюючі висновки.

При проведенні семінарського заняття оцінюються усні та письмові відповіді студентів, підготовлені ними доповіді, реферати, участь у дискусіях, вміння розв'язування практичних завдань і ситуацій, доводити власні думки і захищати особисту позицію.

При підготовці до семінарського заняття студент повинен розглянути і засвоїти питання, що були предметом лекції та винесені на практичний розгляд, а саме: ознайомитись з планом семінарського заняття та переліком навчальної літератури, наведеним наприкінці плану; перевірити наявність попереднього конспекту лекції; підготувати запитання до викладача з теми семінарського заняття; підготувати виступи з проблемних питань за темою семінару.

Структура семінарського заняття з курсу «Менеджмент II» тема «Мотивація персоналу»

1 етап - Організаційна частина - Мета – мобілізувати студентів до навчання; активізувати їхню увагу; створити робочу атмосферу для проведення заняття; містить привітання викладача зі студентами, виявлення відсутніх, перевірку підготовленості до заняття.

2 етап - Мотивація та стимулювання навчальної діяльності - Передбачає формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу, повідомлення теми, мети та завдань. Мотивації сприяє чітке усвідомлення його мети, що полягає у досягненні кінцевого, запланованого результату спільної діяльності викладача й студентів.

3 етап - Обговорення навчальних питань семінару - Полягає в обговоренні й керуванні процесом розгляду основних питань семінару відповідно до обраного виду і методики його проведення.

Основні питання з теми «Мотивація персоналу»

1. Дайте визначення категорії “мотивація”. У чому ви бачите відмінність між категоріями “стимулювання” і “мотивування”?
2. Як ви розумієте поняття “потреби”, “спонукання”, «винагорода»?
3. За яким принципом із всієї сукупності теорій мотивації виділено групу теорій змісту мотивації ? Що їх об'єднує?
4. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А.Маслоу?
5. У якій послідовності задовольняються потреби людини згідно теорії ERG К. Альдерфера?
6. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д.МакКлелланд в теорії набутих потреб?
7. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В. Врума ?

8. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С.Адамса.

9. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?

10. Прокоментуйте, як впливають фактори мотивації на практичні дії керівників?

Викладач має подбати про поетапне обговорення, сприймання, розуміння, закріплення і застосування студентами вивченої навчальної інформації.

4 етап - Діагностика правильності засвоєння студентами знань - Допомагає викладачеві та студентам з'ясувати причину нерозуміння певного елемента змісту навчальної інформації, невміння чи помилковості виконання інтелектуальної або практичної дії. Здійснюється за допомогою серії оперативних короточасних контрольних робіт (письмових, графічних, практичних, усних фронтальних опитувань, тренінгу)

Завдання: студенти стають у коло, а один до центру кола. Для того щоб вийти з нього необхідно запропонувати щось цінне для одногрупників.

5 етап - Підбиття підсумків заняття - Передбачає коротке повідомлення про виконання запланованої мети, завдань заняття

6 етап - Повідомлення домашнього завдання - Містить пояснення щодо змісту завдання, методики його використання.

Ключові терміни та поняття: мотивація, стимулювання, потреба, спонукання, винагорода, стягнення, теорії мотивації.

Матеріал до теми:

В бізнесі необхідні інструменти впливу на керовану підсистему, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Отже мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, а мотивування – це процес впливу на людину з метою її спонукання до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Мотивація має забезпечувати:

- соціальну справедливість і розподіл матеріальних благ в залежності від кількості і якості вкладеної праці;
- стимулювання випуску високоякісної продукції та послуг, економію виробничих ресурсів, розвиток творчої ініціативи;
- використання санкцій за порушення планової і договірної дисципліни та інші недоліки в роботі.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на: первинні – являються за своєю природою фізіологічними, природженими (їжа, вода, дихання, сон і та .ін.); вторинні – за природою психологічні (успіх, повага, прив'язаність, влада, потреба в належності до чого-небудь, до кого-небудь).

Спонування (мотив) – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Стимули – це важелі або інструменти впливу на людей, які викликають дію певних мотивів. До них відносять широкий спектр конкрет-

них засобів (усього того, що можна запропонувати людині як компенсацію за її дії).

Мотивацію можна визначити як дію на психологію людини, внаслідок якої у неї виникає бажання продуктивно працювати. Такими чинниками дії є: заробітна плата; матеріальна винагорода; матеріальні стимули; моральні стимули т.інше.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення, отже, сутність мотиваційної функції менеджменту зводиться до того, щоб за допомогою стимулів спонукати персонал організації до дій для досягнення поставленої мети, домагатися перетворення завдань організації у власні цілі працівників.

На протязі розвитку менеджменту як науки склалась обґрунтована система теорій мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивації з виділенням груп змістовних та процесних теорій

Змістовні мотивації, ґрунтуються на пізнанні і порівнянні тих внутрішніх потреб, які спонукають людей діяти так, а не інакше, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи. Сутність змістовних теорій розглянемо на працях Абрахіма Маслоу (ієрархія потреб по Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредеріка Герцберга, Девіда МакКлелланда

Основне завдання теорії Маслоу – ідентифікувати групи потреб, які впливають на мотивацію людини в організації і показати, як, враховуючи динаміку їх дії, впливати на людину, надаючи їй можливість задовольнити свої потреби певною поведінкою

Теорією ERG Клейтона Альдерфера так само як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG:

по-перше, виділені лише три групи потреб робітника

- потреби в існуванні (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;

- потреби в спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;

- потреби в зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні)

Теорія Девіда МакКлелланда, визначає три основні потреби людини: успіх, влада, причетність (співучасть).

За результатами своїх досліджень Д МакКлеланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.

3. Потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Фредерік Герцберг досліджував фактори, які викликають у робітника стан задоволення і незадоволення роботою. За результатами досліджень були зроблені такі висновки. Стан задоволення роботою в основному знаходиться під впливом названих Ф.Герцбергом мотиваційних факторів, які пов'язані із змістом роботи, тобто внутрішніми стосовно роботи факторами (досягнення у роботі, визнання результатів, змістовності роботи, відповідальність, службове і професійне зростання тощо).

На стан незадоволення роботою впливають зовнішні так звані “гігієнічні” фактори, пов'язані із середовищем, у якому здійснюється робота (заробітна плата, умови праці, розпорядок і режим роботи, взаємовідносини з начальником і колегами по роботі тощо). Процеси підвищення задоволення і зростання незадоволення роботою, з точки зору факторів, що їх обумовлюють – це два різні процеси. Це означає:

- якщо “гігієнічні” фактори відсутні або слабо виражені, то у робітників виникає відчуття незадоволення. Якщо вони достатні, то у найкращому випадку формують тільки нейтральне ставлення до роботи, але самі собою не спроможні мотивувати людину;
- задоволення роботою викликають тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволення від нейтрального до позитивного стану. Проте послаблення їх впливу зовсім не означає зростання незадоволення роботою.

Процесні теорії мотивації, ґрунтуються на тому, як поведуть себе люди з урахуванням їх пізнання і сприйняття, як розподіляють зусилля для досягнення різних цілей і як вибирають конкретний вид поведінки. Вони не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно

з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- 2) очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Теорія очікувань В. Врума. базується на тому, що кожна особа за результатами своєї праці очікує задоволення визначених потреб: підвищення на службі, збільшення заробітної платні - того, що затрачені зусилля і праця будуть відповідно винагороджені. Щоб затрачені зусилля і отримані результати співпадали з очікуваним винагородженням, керівнику необхідно мати достатню інформацію про сильні і слабкі сторони працівника, його потреби. Володіючи цією інформацією, він має можливість вибрати винагороду, яка відповідає затратам праці і отриманим результатам конкретного працівника.

Очікування можна розглядати як оцінку, що дається особистістю вірогідності певної події. (Люди чекають, наприклад, що закінчення коледжу дає можливість отримати кращу роботу, а якщо добре працювати, то можна просунути по службі). При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою).

Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою: $M = (Z - P) \times (P - V) \times \text{валентність}$

Теорія справедливості С. Адамса, припускає, що люди самостійно і суб'єктивно оцінюють затрачені ними зусилля на отримання

необхідного результату та нагородження за це і порівнюють своє винагородження з винагородженням інших працівників за виконану ними аналогічну роботу. Несправедливе, на їхню думку, винагородження викликає почуття несправедливості, незадоволеності. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що його колега отримав за таку ж роботу більшу винагороду, то в нього виникає психологічна напруга. Якщо особа вважає свою працю недооціненою, то вона зменшує зусилля, ефективність праці знижується. Якщо вона вважає свою працю переоціненою, то ефективність її роботи залишається на цьому ж рівні або навіть може підвищитись.

В результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс. Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, доки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть намагатися зменшити інтенсивність праці.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості. В їх моделі фігурує 5 змінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, степінь задоволення. Згідно цієї моделі досягнуті результати залежать від прикладених співробітників зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Також в цій теорії встановлюються відносини між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби посередництвом винагороди за досягнуті результати.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

1) результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;

2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Розв'язання проблем матеріального стимулювання праці потребує пошуку і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Під даними факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників. Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні та організаційні.

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва запропонований і зумовлений такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

- диференціація заробітної плати за групами працівників, умови праці, трудові досягнення, регіони країни тощо.

- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу, що потребують високого кваліфікаційного рівня та нетрадиційних підходів у вирішенні проблеми;

- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;

- матеріальне стягнення;

- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;

Кінцевий результат має кількісні та якісні характеристики, які виражаються технічними, економічними, соціальними та іншими показниками. Тільки при високому рівні досягнутих поточних результатів буде забезпечений достатньо високий рівень кінцевих результатів. Іншими словами, для отримання високоякісної продукції в необхідній кількості потрібно створити всі умови для підвищення кваліфікації, знань, умінь працівників, їхньої старанності, сумлінності, трудового ентузіазму, розвитку творчих здібностей, навиків, активності тощо. Разом з тим кінцеві результати не є просто арифметичною сумою поточних. Таким чином, існує об'єктивна необхідність стимулювання через фактори, які визначають трудовий внесок у досягнення як поточних так і кінцевих результатів.

Тести

1. Згідно теорії сподівань поведінка людини в організації спрямовується:
 - а) сподіванням отримання винагороди за роботу
 - б) впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів
 - в) оцінкою суб'єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими
 - г) оцінкою сили зв'язку між зусиллями – результатом; результатом – винагородою; винагородою – цінністю винагороди
2. Мотивація – це процес:
 - а) об'єднання працівників у виробничому процесі
 - б) винагородження працівників
 - в) спонукання працівників до діяльності
 - г) задоволення потреб працівників
3. Сутність процесу мотивації зводиться:
 - а) до забезпечення справедливої винагороди працівників
 - б) до задоволення потреб працівників
 - в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби
 - г) до забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників
4. Які групи потреб а. Маслоу відносить до первинних:
 - а) самовираження та поваги.
 - б) фізіологічні, безпеки і захищеності.
 - в) соціальні, безпеки та захищеності.
 - г) самовираження, поваги, соціальні?
5. Згідно теорії Д.МакКлелланда поведінка людини в організації спрямовується:
 - а) найбільш сильною потребою
 - б) потребами у владі, успіху, приналежності
 - в) впливом зовнішнього середовища, характером і сутністю роботи
 - г) розміром винагороди
6. Згідно теорії А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується:
 - а) її ціннісними орієнтаціями
 - б) її прагненням до влади
 - в) її психологічним станом
 - г) її найбільш сильною потребою
7. Спонукання – це:
 - а) сукупність мотивів поведінки людини
 - б) незадоволена потреба
 - в) потреба, яка викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби
 - г) мотиваційна структура людини
8. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:
 - а) незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці.
 - б) задоволення потреб вищого рівня.
 - в) формування довірчих взаємин та взаємної підтримки між співробітниками.

г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

9. Матеріальні стимули включають:

а) заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди за акціями. б) заробітну плату, премії, дивіденди за акціями

в) заробітну плату, соціальні виплати, надбавки.

г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди за акціями.

10. Для чого застосовують покарання працівників:

а) щоб послабити небажану поведінку.

б) щоб спонукати до професійного зростання.

в) для зміни поведінки.

г) щоб закріпити бажану поведінку?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
2. Білоконенко В.І. Нормування праці : конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050109 усіх форм навчання. – Харків : ХДЕУ, 2004. – 140 с.
3. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 400 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М. : Элит-2000, 2003. – 304 с.
5. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посібник. Київ : УАДУ, 2000. – 156 с.
6. Гордиенко Л.Ю., Зима А.Г. Основы кадрового менеджмента : учебное пособие. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2004. – 376 с.
7. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці : навчальний посібник. – Донецьк : ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.
8. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організації» усіх форм навчання / укл. С.К. Потьомкін, Т.С. Шапошнікова, І.М. Козлова. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 108 с.
9. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці : навч. посібник. – Львів, 2001. – 220 с.
10. Єрмоменко В.О., Коваленко Г.О., Рижиков В.С. Основы нормування праці : навчальний посібник. – Краматорськ: ДДМА, 2004. – 252 с.
11. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К. : МАУП, 2006. – 408 с.
12. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
13. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ : Кондор, – 2006. – 308 с.
15. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: Підручник. – Київ : КНЕУ, 2003. – 367 с.
16. Логвинов С.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом фирмы: учебно-практическое пособие / под ред. проф. Э.А. Уткина. М. : ФА, 2000. – 152 с.
17. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посібник. – Київ : ТОВ УВПК «Екс об», 2000. – 512 с.
18. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
19. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
20. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Київ : Товариство «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
21. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. – Київ : Кондор, 2003. – 224 с.
22. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – Київ : КНЕУ, 2007. – 320 с.

23. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. – М. : МИК, 2003. – 368 с.
24. Савельева В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
25. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
26. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации. – Київ : КНТ, 2007. – 476 с.
27. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
28. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: навч. пос. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.
29. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: Модуль IV: учеб.-практич. пособие. – М. : Дело, 2004. – 128 с.
30. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
31. Управление персоналом на производстве: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.
32. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 296 с.
33. Управление персоналом : учеб.- справ. пособие. / Сост. :Н.А. Жернова, Н.Н. Голофастова. – Кемерово : ГУ Кузбас. гос. тех. ун-т, 2001. – 172 с.
34. Управління персоналом: навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
35. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
36. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: навч.-метод. посіб. – Київ : МАУП, 2001. – 112 с.
37. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. учебно-практическое пособие. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2002. – 368 с.
38. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2002. – 336 с.
39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М. : НОРМА, 2000. – 560 с.
40. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие. – Київ : МАУП, 2002. – 832 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Структура курсу «Менеджмент II»	4
Структура семінарського заняття.....	5
Матеріал за темою «Мотивація персоналу».....	8
Тести за темою семінарського заняття.....	16
Список літератури.....	18

Навчальне видання

Методичні вказівки до семінарського заняття
«Мотивація персоналу»
з навчальної дисципліни «Менеджмент II»
для студентів економічних спеціальностей

ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

Відповідальний за випуск проф. Н.С. Краснокутська
Роботу до видання рекомендував проф. В.А. Міщенко

В авторській редакції

План 2018 р., поз. 207

Підписано до друку 18. Формат 60×84 1/24. Друк офсетний.
Гарнітура Times New Roman Суг. Ум. друк. арк. . Зам. № .
Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.

Електронна версія