

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
к практическим (семинарским) занятиям
по дисциплине**

«Мотивация персонала»

(для студентов всех форм обучения)

для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Донецк
ДОННТУ
2017

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
к практическим (семинарским) занятиям
по дисциплине**

«Мотивация персонала»

(для студентов всех форм обучения)

для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

профиль подготовки «Управление персоналом и экономика труда»

Рассмотрены на заседании
кафедры «Управление бизнесом
и персоналом»
Протокол № 6 от 21.02.2017 г.

Утверждены на заседании
учебно-издательского совета ДОННТУ.
Протокол № __ от __.__. 20__ г.

Донецк
ДОННТУ
2017

УДК 331.101.3

Методические рекомендации к практическим (семинарским) занятиям дисциплины профессионального цикла практической подготовки нормативной части «Мотивация персонала» для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Профиль подготовки «Управление персоналом и экономика труда» / сост.: И. Г. Павловская. – Донецк : ДОННТУ, 2017. – 31 с.

Приведены общие положения и тематическое содержание практических и семинарских занятий профессионального цикла практической подготовки нормативной части «Мотивация персонала». Методические рекомендации содержат задания по выполнению практических работ по дисциплине «Мотивация персонала».

Составители: И.Г. Павловская, к.э.н., доцент кафедры управление бизнесом и персоналом

Ответственный за выпуск: И.А. Кондаурова, к.э.н., доцент, заведующая кафедрой управление бизнесом и персоналом

Рецензент:

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
Тематическое содержание дисциплины.....	
Семинарское занятие 1.....	
Семинарское занятие 2.....	
Семинарское занятие 3.....	
Практическое занятие 4.....	
Практическое занятие 5.....	
Практическое занятие 6.....	
Семинарское занятие 7.....	
Практическое занятие 8.....	
Практическое занятие 9.....	
Практическое занятие 10.....	
Семинарское занятие 11.....	
Семинарское занятие 12.....	
Семинарское занятие 13.....	
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	

ВСТУПЛЕНИЕ

Цель дисциплины «Мотивация персонала» – предоставление студентам системы знаний относительно теоретических проблем и организационно-экономического механизма управления трудовой мотивацией персонала предприятия, а также составных компонентов процесса мотивации высокопроизводительной труда.

Предметом учебной дисциплины является система мотивации персонала и ее составные: субъекты, объекты, принципы, функции, виды, формы и методы реализации.

Задача учебной дисциплины состоит в предоставлении необходимых теоретических знаний и практических привычек из отечественного и мирового опыта мотивации трудовой деятельности разных категорий рабочих.

Содержание учебной дисциплины раскрывается через изучение системы трудовых отношений и совокупности мотивов, которые побуждают работников к выполнению конкретных действий и регулируют их трудовое поведение.

Эффективное решение управленческих задач, реализация стратегии достижения конкурентоспособности в общественной системе неразрывно связанные с мотивацией персонала. Знание основных экономических и психологических законов и закономерностей мотивационного менеджмента разрешит специалисту по управлению персоналом организовать работу каждого работника с полной самоотдачей и осознанной заинтересованностью в достижении высоких трудовых индивидуальных и конечных результатов деятельности предприятия.

Соответственно учебному плану преподавания курса «Мотивация персонала» построен на объединении лекций, практических занятий, самостоятельной работы студентов и групповых консультаций.

Данные методические указания содержательно включают вопросы к семинарским занятиям и практическим задачам по всем темам учебной дисциплины. На основе обоснованного решения каждой задачи студенту необходимо сделать выводы и предложения.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Мотивация персонала как составляющая рыночных отношений

Содержание темы 1: Условия деятельности промышленных предприятий и причины снижения их эффективности. Конкретные условия жизнедеятельности предприятия. Специфическая и общая окружающая среда. Основные проблемы предприятий в экономической сфере.

Становление и развитие теории и практики мотивации. Мотивация персонала и стадии мотивационного процесса. Классические мотивационные теории управления (Ф. Тейлор, Э. Мейо, Д. Макгрегор). Проблемы мотивации персонала в условиях рыночного отношения.

Литература к теме 1: [10; 19; 24; 25]

Тема 2. Теории и системы мотивации

Содержание темы 2: Сущность категории «интерес», «потребность», «стимул» в контексте трудовой мотивации. Варианты классификаций потребностей (по А. Маслоу, И.В. Бестужеву-Лада, Алдерферу). Схема развития экономических и социальных интересов. Основные типы мотивации персонала и структура мотивационной сферы человека. Весомость и иерархия трудовых ценностей для определенных групп работников.

Процессуальные и содержательные теории мотивации. Мотивационный менеджмент.

Литература к теме 2: [1, с.7-14, 44-93; 9, с. 27-46; 27, с.86-94].

Тема 3. Проблемы трудовой мотивации в контексте развития новых форм хозяйствования.

Содержание темы 3: Процессы разгосударствления и приватизации в Украине и их влияние на формирование систем мотивации. Законодательная база реформирования отношений собственности. Методология и механизм преобразования государственной собственности. Ошибки приватизации. Основные проблемы трудовой мотивации.

Влияние внешней среды на эффективность деятельности субъекта хозяйствования. Проблемы адаптации и гибкости трудовой мотивации в трансформационный период. Проблема повышения организационно-экономической стойкости новых форм хозяйствования. Социальные аспекты реформирования государственной собственности. Проблемы развития новых форм хозяйствования в контексте трудовой мотивации.

Мировой опыт реформирования отношений собственности.

Литература к теме 3: [12, с.87-95; 14, с.122-147]

Тема 4. Материальная, трудовая и статусная мотивация.

Содержание темы 4: Основные типы потребностей. Потребности работника и материальная мотивация. Факторы, которые влияют на материальную мотивацию: уровень личного дохода, дифференциация затрат в организации и обществе в

целом, структура личного дохода, материальное обеспечение имеющихся денежных доходов, системы материальных стимулов.

Трудовая (связанная непосредственно с трудовой деятельностью) и статусная (обусловленная статусом человека) мотивация.

Мотивационный мониторинг: сущность, цель, задачи, принципы

Литература к теме 4: [10, с.49-64].

Тема 5. Материальное стимулирование персонала.

Содержание темы 5: Механизм реализации функций заработной платы. Роль заработной платы в усилении трудовой мотивации работников. Государственное и договорное регулирование заработной платы. Механизм определения индивидуальной заработной платы на уровне предприятия и отдельного структурного подразделения. Функции коллективного договора и его роль в оптимизации оплаты труда.

Новые подходы к формированию тарифной системы: гибкий тариф, бестарифная (паевая) система оплаты, единая тарифная сетка. Основные требования к формированию системы премирования работников. Организация премирования персонала. Одноразовые премии и вознаграждения. Роль доплат и надбавок в усилении трудовой мотивации и материального стимулирования работников.

Контрактная форма найма работников в условиях рыночного отношения. Сравнения условий найма и оплаты труда при заключении трудового договора и контракта. Законодательные акты, которые определяют сферу использования контракта. Мотивационная роль контрактной формы найма и оплаты труда.

Зарубежный опыт материального стимулирования персонала.

Литература к теме 5: [1, с.141-159; 2; 4; 22, с.141-180].

Тема 6. Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений и контрактная форма найма и оплаты труда, их мотивационная роль

Содержание темы 6: Коллективный договор и его особенности на этапе перехода к рыночному отношению. Структура коллективного договора и его роль в усилении трудовой мотивации.

Определение контрактной формы найма и оплаты труда. Правовые основы применения контрактной формы найма и оплаты труда. Преимущества контрактной формы трудового договора. Соотношение норм коллективного договора и контракта.

Литература к теме 6: [10, с.100-112, с.227-236].

Тема 7. Методы нематериальной мотивации трудовой деятельности

Содержание темы 7: Система нематериального стимулирования в условиях рынка. Гуманизация труда и поиск новых резервов повышения трудовой активизации. Цель и сущность программы гуманизации труда.

Усиление трудовой мотивации путем привлечения рабочих к управлению производством. Формы привлечения работников к управлению. Формы

групповой работы («кружки качества»). Обучение, переподготовка и карьерный рост как методы влияния на состояние трудовой мотивации.

Режим рабочего дня и регулирование рабочего времени. Варианты использования гибкого графика. Стимулирования персонала на основе создания «банка времени».

Литература к теме 7: [8; 11, с.173-188; 22, с.181-199].

Тема 8. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда

Содержание темы 8: Контроль за деятельностью персонала. Сущность оценки персонала. Виды оценки: самооценка и внешняя оценка. Принципы и функции оценки работников. Значение объективной оценки персонала в усилении трудовой мотивации. Формы поведения руководителей в процессе оценки работников.

Комплексная оценка персонала на основе использования системы баллов. Социально-психологическая оценка руководителей и специалистов. Использование метода опрашивания для сбора информации.

Необходимость аттестации работников. Нежелательные эффекты при аттестации («месяц», «проекция», «атрибуция», «ожидание»). Работа аттестационной комиссии при аттестации персонала. Модели мотивации по результатам аттестации.

Литература к теме 8: [6, с.92-151; 7; 10, с.304-327; 25, с.204-208].

Тема 9. Социальные аспекты усиления трудовой мотивации

Содержание темы 9. Категории, понятия, принципы, основные направления усиления трудовой мотивации. Защита прав работника и обязательство государства. Международные и национальные нормативные документы относительно социальной защиты. Занятость в условиях рыночного отношения. Социально-психологические проблемы и факторы трудоустройства работников предприятий, которые закрываются.

Усовершенствование системы управления охраной труда. Медицинские аспекты социальной защиты работников. Проблемы реализации потребности в отдыхе. Деятельность профсоюзов в области оплаты труда и социальной защиты работников. Социальная защита в контексте проблем трудовой мотивации и конфликтов. Взаимосвязь социальной защиты и мотивации труда.

Литература к теме 9: [12, с.114-120; 15].

Тема 10. Значение корпоративной культуры предприятия в усилении трудовой мотивации

Содержание темы 10 Принципы корпоративной культуры и оценка ее проявления. Виды менеджмента и развитие корпоративной культуры. Программа развития корпоративной культуры. Корпоративная культура предприятия и ее общие элементы: ценностные ориентации, личные стремления работников, внутрифирменные традиции, философия бизнеса, этические принципы и убеждения, метод выполнения работ, моральные обязательства перед

акционерами, покупателями, поставщиками и обществом. Формирование высокой корпоративной культуры как элемент усиления мотивации труда. Мировой опыт создания корпоративной культуры предприятий
Литература к теме 10: [13].

Тема 11. Особенности мотивации трудовых коллективов

Содержание темы 11: Сущность и классификация коллективов, стадии их формирования и развития. Особенности иерархии мотивов групп. Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива. Факторы, которые влияют на мотивацию групп. Социально-психологические методы мотивации отдельных групп рабочих и целых коллективов.
Литература к теме 11: [14, с.240-253; 21, с. 131-152]

Тема 12. Исследовательские приемы мотивации работников

Содержание темы 12: Опрашивание, тестирование, экспертные оценки, беседа и наблюдение, как исследовательские приемы мотивации. Разработка мотивационного профиля работника и оценка двенадцати мотивационных факторов. Использование определенных компонентов мотивации при выборочном собеседовании. Значение относительно определения мотивационного профиля работника с целью оптимальной адаптации, эффективного взаимодействия и сотрудничества в коллективе.
Литература к теме 12: [6, с.153-181; 18].

Тема 13. Мировой опыт усиления трудовой мотивации

Содержание темы 13: Процессы реформирования современного корпоративного менеджмента и общемировые тенденции его развития. Системный подход к формированию механизма управления трудовой мотивацией в условиях экономики развитых стран (опыт США, Швеции, Японии, Великобритании). Опыт функционирования американской модели акционерной «рабочей» собственности. Обогащение содержания труда, участие в управлении процессами повышение качества трудовой жизни.

Использование иностранного опыта усиления трудовой мотивации работников на украинских предприятиях.
Литература к теме 13: [8; 10, с.265-277; 17; 23].

Семинарское занятие 1.

Тема: «Мотивация персонала как составная рыночного отношения: эволюция и современные проблемы»

Вопросы к рассмотрению:

1. Необходимость осуществления комплексного подхода к управлению трудовой мотивацией на современном этапе.
2. Роль мотивации труда в системе корпоративного менеджмента.
3. Сущность категорий «мотивы», «интересы», «стимулы», «стимулирование».

4. Становление и развитие теории и практики мотивации труда (психологические и классические теории мотивации).

5. Проблемы и особенности мотивации персонала в условиях становления рыночного отношения.

6. Мотивация персонала и мотивационный процесс: современное понимание, основные положения.

7. Взаимосвязь между мотивацией персонала и конечными результатами деятельности.

Семинарское занятие 2. **Тема: «Теории и системы мотивации»**

Вопросы к рассмотрению:

1. Эволюция научных взглядов на мотивацию трудовой деятельности.
2. Содержательные теории мотивации:
 - 2.1 Теории иерархии потребностей Маслоу и Альдерфер.
 - 2.2 Теория двух факторов Герцберга.
 - 2.3 Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда.
 - 2.4 Теория пяти ядерных факторов Хакмана-Олдхема.
3. Процессуальные теории мотивации:
 - 3.1 Теория ожиданий Врума.
 - 3.2 Теория справедливости Адамса.
 - 3.3 Комплексная теория Портера-Лоулера.
 - 3.4 Теория подкрепления Скиннера.

Практическая задача 1. Практическое применение основ теории иерархии потребностей Маслоу

Цель задачи: разработка и определение мероприятий с целью удовлетворения потребностей Ваших работников согласно теории А. Маслоу, если Вы:

- а) начальник цеха;
- б) руководитель отдела;
- в) руководитель предприятия.

Методические указания: на первом этапе необходимо определить факторы, которые составляют соответствующую пирамиду потребностей согласно теории Маслоу. На каждой из перечисленных должностей существуют определенные рычаги для повышения стимулирования труда, а также для формирования условий относительно реализации разнообразных потребностей Ваших подчиненных.

Нужно определить все мероприятия согласно построенной пирамиде Маслоу, в особенности обращая внимание на реализацию потребностей 3-х высочайших уровней.

Практическая задача 2. Роль оплаты труда в разных теориях мотивации

Цель задачи: определить роль и значение использования оплаты труда как фактора трудовой мотивации с точки зрения разных теорий мотивации. Материальное стимулирование является одним из главнейших факторов повышения трудовой активности, но для того, чтобы использовать этот стимул наиболее эффективно надо четко понимать, на какие виды потребностей он осуществляет влияние, какие функции выполняет и какие задачи этот стимул может решать.

Методические указания: определить какие функции выполняют деньги в указанных теориях, табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Роль оплаты **труда** с точки зрения разных теорий мотивации

Теория мотивации	Роль оплаты труда
1. Научное управление Ф. Тейлора	
2. Теория иерархии потребностей Маслоу	
3. Теория двух факторов Герцберга	
4. Теория справедливости Адамса	
5. Теория ожиданий Врума	
6. Теория подкрепления Скиннера	

Семинарское занятие 3.

Тема: «Проблемы трудовой мотивации в контексте развития новых форм хозяйствования».

Вопросы к рассмотрению:

1. Законы поведения человека.
2. Анализ и построение систем мотивации труда персонала.
3. Необходимость регулирования мотивации персонала на макро- и микроуровнях.
4. Общая характеристика организационно-экономических, социально-правовых и административно-правовых методов управления трудовой мотивацией.
5. Практические подходы к разработке комплексных систем управления мотивацией персонала предприятий.

Практическая задача. Построение системы мотивации согласно определенным потребностям работников

Цель задачи: определить приоритетные потребности и направления их удовлетворения в соответствии с психологическими типами работников.

Ситуация для анализа

Руководителям приходится работать с рабочими, которые отличаются разными запросами и потребностями и разной чувствительностью относительно влияния на них. Чтобы выбрать наиболее действующие стимулы для каждого подчиненного, необходимо знать, какие мотивы являются для него приоритетными.

Задача 1

Вообразите себе, что Вы есть руководителем подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства влияния на трех подчиненных.

1. Николай Иванович, 54 года. Состоящий в браке, имеет взрослых сыновей: старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович является отличным специалистом, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он – очень спокойный и мягкий человек. Что Вас волнует – это его уязвимость и желание настаивать на своей точке зрения.

2. Алексей, 24 года, не состоящий в браке. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3. Оксана, 22 года, замужняя, имеет маленького ребенка. За ребенком присматривает нянька. Оксана – прекрасный секретарь, она старательная и добросовестная. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Недавно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, так как там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее прекрасные коллеги, и «от добра добра не ищут».

Методические указания: Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы важнейшая, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и др.:

- материальные потребности;
 - потребность в безопасности/гарантии занятости;
 - социальные потребности;
 - потребность в справедливой оценке собственного вклада;
 - потребность в развитии и самореализации.
- Объясните свои результаты.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Задача 2

Предположим, что временные трудности не разрешают Вам обеспечить Вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, Алексея и Оксаны?

Методические указания: выберите из списка те возможности, которые разрешат лучше всего удовлетворить потребности работников при ограниченных возможностях использования материального стимулирования, при этом выделяя

значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться наиболее весомый фактор, на втором – второй по значимости и т.п.:

- прекрасные условия труда;
- развитие профессиональной карьеры;
- хороший климат в коллективе;
- гибкий график работы;
- хорошие взаимоотношения с руководством;
- гарантии занятости;
- интересная работа;
- возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- справедливая оценка трудового вклада;
- возможности для обучения и профессионального развития;
- стабильность в работе;
- уверенность в будущем;
- признание со стороны коллег и руководителя.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Практическое занятие 4.

Тема: «Материальная, трудовая и статусная мотивация»

Вопросы к рассмотрению:

1. Заработная плата в условиях рыночной экономики: особенности, принципы, проблемы.
2. Элементы организации оплаты труда. Сущность государственного и договорного регулирования заработной платы:
 - а) основные составные организации оплаты труда в современных условиях;
 - б) государственное регулирование заработной платы;
 - в) договорное регулирование заработной платы.
3. Новые подходы к созданию тарифной системы.
4. Организация премирования персонала.
5. Доплаты и надбавки к заработной плате и их роль в усилении трудовой мотивации работников.
6. Контрактная форма найма и его мотивирующая роль.
7. Состояние и перспективы реформирования организации заработной платы в Украине.
8. Мировой опыт материального стимулирования персонала.

Практическая задача 1. Роль заработной платы в усилении трудовой мотивации

Цель задачи: определите, какие из приведенных ниже утверждений, являются справедливыми относительно особенностей стимулирования труда. Сделайте собственные дополнения.

Условия, за которыми денежное вознаграждение становится реально мотивирующим фактором:

а) заработной плате на предприятии должно отводиться довольно большое значение (в некоторых фирмах руководство, получая процент от соглашений, относится к заработной плате другого персонала пренебрежительно);

б) работники должны быть убеждены в наличии стойкой связи между заработной платой, производительностью и качеством труда;

в) заработная плата должна состоять из трех частей: должностного оклада, надбавки за выслугу лет и сменной части, которая зависит от достигнутых производственных результатов;

г) ваш вариант.

Методические указания: в начале выполнения задачи необходимо определить роль заработной платы в материальном стимулировании труда рабочих. Ответ (г) может содержать собственный опыт работы на предприятии, построение системы материального стимулирования на данном предприятии, а также собственные предложения относительно усовершенствования системы материального стимулирования (использование разнообразных форм и систем оплаты труда, надбавок и доплат к заработной плате, и т.п.), собственные комментарии.

Практическая задача 2. Распределение премии производственной бригады

Цель задачи: определить размер премии каждого рабочего производственной бригады путем использования коэффициента трудового участия (КТУ) и выполнения условий премирования.

Бригада рабочих, которая работает на угледобывающем участке шахты выполнила производственную задачу со следующими показателями:

объем угля за месяц – 5200т., из них принято отделом ОТК – 4950 т., при плане – 4600 т. Стоимость 1 т. – 0,95 грн.

Используя исходные данные и данные табл. 4.1 и 4.2 надо определить:

1. общую сумму премии рабочих производственной бригады;
2. сумму премии каждого работника бригады.

Методические указания:

1. Общая сумма премии на бригаду рассчитывается в зависимости от объема продукции, которая принята отделом ОТК с учетом процента выполнения плана с соблюдением условий премирования, которые определены в табл. 4.1.

Таблица 4.1 – Условия премирования работников за сдачу продукции с первой подачи

Сдача продукции контролеру ОТК с первой подачи, % от объема изготовленной продукции	85-90	90-95	95-100	100
Размер премии, % сдельного заработка бригады	10	15	30	50

2. Для того, чтобы определить сумму премии каждого работника необходимо по данным табл.4.2 выполнить следующие задачи:

а) рассчитать месячный заработок каждого работника с учетом временной тарифной ставки, продолжительности рабочего времени, количества отработанных дней и КТУ (ст.7 табл. 4.2) ;

б) определить удельный вес месячного заработка каждого работника в общей сумме месячных заработков всех членов бригады (ст.8 табл. 4.2);

в) определить сумму премии каждого работника, исходя из общей суммы премии и удельного веса месячного заработка каждого работника (ст.9 табл. 4.2).

Таблица 4.2 – Распределение коллективной премии между работниками производственной бригады

ФИО	Тарифный разряд	Временная тарифная ставка,	Продолжительность рабочего времени, ч.	Количество отработанных дн.	КТУ	Месячный заработок		Размер премии
						грн.	Удельный вес в сумме месячных заработков, %	грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Абакуш В.П.	5	1,06	8	22	1,0			
2. Локтев В.Т.	7	2,1	8	22	1,1			
3. Смирнов О.А.	6	1,5	8	20	0,7			
4. Соловьёв С.М.	8	2,5	8	22	1,5			
5. Летов П.Р.	5	1,06	8	11	0,8			
6. Лавров О.П.	5	1,06	8	18	1,2			
7. Доброволин М.О.	6	1,5	8	22	1,1			
ВСЕГО								

Практическое занятие 5.

Тема: «Материальное стимулирование персонала».

Вопросы к рассмотрению:

1. Гуманизация труда как основа нематериальной мотивации трудовой деятельности.
2. Партисипативное управление и формы привлечения работников к управлению.
3. Планирование карьеры как фактор мотивации.
4. Регулирование рабочего времени и мотивация путем предоставления

свободного режима рабочего времени.

Практическая задача. Анализ методов нематериальной мотивации с целью повышения трудовой активности работников предприятия

Цель задачи. Проанализировать ситуацию – «Клуб 100».

В 1981 г. Дениэл К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернэшнл» предложил идею создания «Клуба 100» на предприятии, которое изготавливает бумажную упаковку для яиц. Работая руководителем отдела кадров этого предприятия, Бойл был поражен тем, сколько часов он вынужден уделять «сложным» работникам и решению мелких стычек. В связи с этим идея «Клуба 100» возникла у него как способ определения внимания работникам предприятия.

На заводе работало 300 человек, из которых 25% были членами профсоюза работников бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низким. Исследования, которые были проведены ранее, обнаружили, что 79% работников считали, что они получают недостаточно высокое вознаграждение за добросовестную работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план определения соответствующего внимания исполнительным работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной, стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год работы без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам за предоставленные предложения относительно улучшения техники безопасности, увеличения производительности и за качество обслуживания населения.

Работники, которые набирали 100 баллов, получали куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, которые набирали больше 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Работники, которые не тратили заработанные за год баллы, имели возможность накапливать их на собственных счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки.

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на предприятии выросла на 14,7%. В дальнейшем она продолжала расти. Проведенное через два года после начала реализации плана исследования работников обнаружило, что 86% из них ощущает, что руководство считает их работу важной, а 81% работников считали, что предприятие относится к ним надлежащим образом. С начала реализации плана «Клуб 100» количество отклонений от нормативного уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда выросла на 14,5%.

Чем же для работников были так ценны малоценные сувениры?

Методические указания: на первом этапе необходимо определить как работает идея «Клуба 100» относительно мотивации работников. Потом целесообразно рассмотреть идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений для работников предприятия и определить их роль в усилении мотивации. В конце исследования необходимо обнаружить, какая из

содержательных или процессуальных теорий мотивации лучше всего отвечает механизму действия «Клуба 100».

В выводах необходимо:

- проанализировать целесообразность предложенной политики фирмы;
- обнаружить насколько действенной является система мотивации «Клуб 100»;
- объяснить полученные результаты, используя общие принципы теории подкрепления Скиннера.

Практическое занятие 6.

Тема: «Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений и контрактная форма найма и оплаты труда, их мотивационная роль»

Вопросы к рассмотрению:

1. Контроль и оценка персонала: сущность, виды, функции, принципы.
2. Основные составные оценки персонала.
3. Поведение работников в процессе оценки.
4. Комплексная оценка персонала на основе использования системы баллов.
5. Оценка за достижение целей.
6. Социально-психологическая оценка руководителей и специалистов.
7. Необходимость проведения аттестации работников на предприятии.

Практическая задача 1. Оценка сложности труда токаря с помощью метода факторно-критериальной оценки рабочих мест

Цель задачи: используя метод факторно-критериальной оценки рабочих мест, по данным табл. 6.1 определить коэффициент сложности выполняемых работ на примере профессии токаря машиностроительного завода.

Таблица 6.1 – Факторно-критериальная оценка рабочих мест

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактору	Значимость критериев
Физическая нагрузка	0,10	Работа: – простая, ручная; – механизированная; – автоматизированная.	0,20 0,30 0,35
Умственная нагрузка (ответственность, понимание)	0,15	Работа: – техническая; – формально-логическая; – творческая.	0,20 0,25 0,30
Привычки и умения	0,15	Владеет лишь основными операциями. Свободно владеет всеми операциями.	0,20 0,40

Обучения привычкам, профессиональное обучение, опыт работы	0,25	Имеет основы профессиональных знаний.	0,20
		Знаний довольно для выполнения работы, но запас незначительный.	0,30
		Владеет профессией в совершенства.	0,40
Влияние окружающей среды (шум, грязь, пыль)	0,15	Условия работы:	
		– прекрасные;	0,20
		– удовлетворительные;	0,30
	– неудовлетворительные.	0,40	
Производительность и качество труда	0,20	– низкая;	0,20
		– высокая;	0,40
		– очень высокая.	0,70
Вместе	1,0	–	–

Методические указания: коэффициент сложности рассчитывается за следующей формулой:

$$K_{скл} = \sum (B_i \times Z_i), \quad (6.1)$$

где $K_{скл}$ – коэффициент сложности;

B_i – весомость i -того фактора;

Z_i – значимость критерия i -того фактора.

В процессе расчета значений коэффициента сложности необходимо иметь в виду технические характеристики работы токаря машиностроительного завода и требования квалификации, привычек и умений, которые необходимы для работы на данном рабочем месте.

Практическая задача 2. Оценка деловых качеств менеджера производственного предприятия

Цель задачи: оценить деловые качества менеджера производственного предприятия путем расчета интегрального показателя деловых качеств.

Для оценки потенциальных или реальных управленческих способностей менеджеров социологи предприятия разработали специальную модель, которая включает такие качества личности:

- 1) деловые (образование, знания и опыт деятельности);
- 2) способность (организационный талант, способность выполнять данный вид работы);
- 3) культура, образованность и эрудиция, честность и порядочность;
- 4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота про подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамент (меланхолик, сангвиник, флегматик, холерик);

- 6) направленность собственных интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастной ценз (молодой, средний, преклонный возраст);
- 8) здоровье (хорошо, удовлетворительное, плохое).

Каждое качество личности оценивается за пятибалльной системой при таких условиях:

- 1 балл – качество отсутствует;
- 2 балла – качество проявляется очень редко;
- 3 балла – качество проявляется не сильно и не слабо;
- 4 балла – качество проявляется часто;
- 5 баллов – качество проявляется систематически.

Определения балльной оценки деловых качеств менеджера и коэффициента весомости каждого отделенного качества проведен экспертным методом. Результаты представлены в табл. 6.2, по которым следует выполнить следующее:

1. определить интегральный показатель деловых качеств менеджера производственного предприятия;
2. сделать вывод относительно деловых качеств менеджера, учитывая, что за весомостью качеств минимальное значение интегрального показателя равняется 49, среднее –147 и максимальное – 245 **баллов**.

Таблица 6.2 – Экспертная оценка деловых качеств менеджера предприятия по пятибалльной системой

Эксперт	Порядковый номер деловых качеств менеджера, баллы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-й	4	3	3	2	4	3	5	4
2-й	4	3	4	2	4	3	5	4
3-й	5	2	4	3	4	3	4	4
4-й	5	2	3	2	5	3	5	5
5-й	4	3	4	2	4	2	5	5
Весомость качества								

Методические указания:

1. Интегральный показатель значения деловых качеств менеджера рассчитывается по формуле:

$$K_{\partial} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 a_j \cdot b_{ij}}{n}, \quad (6.2)$$

где $u=1,2,\dots,n$ – численность привлеченных экспертов;

$j=1,2,\dots,8$ – количество оцениваемых качеств менеджера;

a_j – коэффициент весомости j -того качества, **который** определяется для каждой группы работников за десятибалльной системой;

b_{ij} – оценка i -тем экспертом j -того качества менеджера за пятибалльной системой.

2. Оценить уровень деловых качеств менеджера производственного подразделения путем соотнесения полученного интегрального показателя с:

- минимальным уровнем– $K_{\partial}^{\min} = \sum_{j=1}^8 a_j \times 1 = 49$ баллов;
- средним уровнем– $K_{\partial}^{\text{mid}} = K_{\partial}^{\min} \times 3 = 147$ баллов;
- максимальным уровнем– $K_{\partial}^{\max} = K_{\partial}^{\min} \times 5 = 245$ баллов.

На основании такого сравнения сделать вывод относительно выявленного уровня деловых качеств оцениваемого работника и внести предложения по усовершенствованию определенных качеств менеджера.

Семинарское занятие 7.

Тема 7. Методы нематериальной мотивации трудовой деятельности

Вопросы к рассмотрению:

1. Принципы корпоративной культуры и оценка ее проявления.
2. Миссия и принципы предприятия, подразделения и сотрудников.
3. Внешние проявления корпоративной культуры.
4. Оценка корпоративной культуры предприятия и его подразделений.
5. Программа развития корпоративной культуры и мероприятия по усовершенствованию системы мотивации труда.
6. Корпоративная культура и трудовая комфортность работников.
7. Влияние элементов корпоративной культуры на повышение трудовой мотивации работников предприятия.

Практическая задача 8.

Тема 8. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда

Цель задачи: исследования уровня ценностно-ориентированного единства трудового коллектива производственного подразделения.

Для изучения и дальнейшего применения морально деловых качеств в любой производственной и другой деятельности человека, который большей частью имеет коллективный характер, достаточно весомое значение приобретает исследование уровня ценностно-ориентированного единства трудового коллектива. Наиболее распространенным методом такого исследования является анкетное опрашивание, которое было проведено на одном из потоков швейного цеха АОЗТ «Донбасс» с целью определения значимых нравственно-деловых характеристик рабочих. Среди возможной совокупности этих характеристик выделены такие:

- 1) требовательность;
- 2) готовность к взаимопомощи;
- 3) грамотность;
- 4) доброжелательность;
- 5) энергичность;
- 6) усердие;
- 7) самостоятельность;
- 8) скромность;
- 9) справедливость;
- 10) добросовестность;
- 11) искренность.

Полученные результаты анкетного опрашивания рабочих швейного цеха АОЗТ «Донбасс» приведены в табл. 8.1.

На основании результатов анкетного опрашивания необходимо:

1. рассчитать общую и среднюю сумму мест по каждой нравственно-деловой характеристикой рабочих потока швейного цеха;
2. определить нравственно-деловые характеристики, которые имеют по данным анкетного опрашивания, три первые и трех последних места, то есть соответственно первое, второе и третье и девятое, десятое и одиннадцатое места;
3. рассчитать коэффициент ценностно-ориентированного единства трудового коллектива и сравнить его с принятым (минимально нужным) уровнем, который превышает 0,5.

Таблица 8.1 – Результаты анкетного опрашивания рабочих швейного цеха АОЗТ «Донбасс»

Порядковый номер работников	Место нравственно-деловой характеристики по результатам анкетного опрашивания										
	требовательность	готовность к взаимопомощи	грамотность	Доброжелательность	энергичность	усердие	Самостоятельность	скромность	справедливость	Добросовестность	искренность
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	6	11	2	8	3	10	7	9	1	5
2	3	4	5	1	6	8	4	1	6	3	8
3	3	9	4	7	5	2	11	10	6	1	8
4	1	9	7	2	8	4	10	11	5	3	6
5	5	4	10	6	7	3	2	11	8	1	9
6	6	11	10	8	3	2	1	9	7	4	5
7	1	11	6	8	4	3	7	10	5	2	9
8	2	10	11	9	5	1	3	6	7	4	8
9	3	8	11	9	6	1	2	10	5	4	7
10	3	6	11	8	5	2	4	10	9	1	7
11	3	10	8	9	7	2	1	11	5	4	6
12	2	9	11	8	4	1	3	10	6	5	7
13	5	9	11	8	6	2	1	10	3	4	7
14	4	8	11	9	7	1	3	10	5	2	6

15	1	11	10	9	4	7	2	6	8	3	5
16	1	9	10	8	6	2	3	11	5	4	7
17	5	11	9	7	8	3	2	10	4	1	6
18	5	9	10	8	7	2	3	11	1	4	6
19	3	10	11	9	7	4	1	8	5	2	6
20	1	11	9	8	6	4	2	10	5	3	7
21	3	10	11	8	7	4	2	9	5	1	6
22	3	10	9	7	5	4	2	11	6	1	5
23	4	11	10	8	9	3	1	7	4	2	6
24	4	11	8	9	7	2	1	10	6	3	5
25	3	11	9	8	7	2	4	10	5	1	6
26	4	11	10	8	7	2	3	9	6	1	5
27	2	10	9	8	7	1	3	11	6	4	5
28	2	11	7	9	8	3	1	10	5	4	6
29	4	10	7	9	8	2	1	11	5	3	6
30	5	11	9	8	7	2	1	10	6	3	4
31	4	11	10	8	9	3	1	7	5	2	6
32	5	10	8	9	7	2	3	11	6	1	4
33	4	10	11	8	7	1	3	9	6	2	5
34	4	10	8	9	7	3	2	11	6	1	5
35	4	11	10	8	6	2	1	9	7	3	5
36	5	10	11	8	7	3	1	8	6	2	4
37	5	11	10	8	6	1	3	9	7	2	4
38	4	10	11	9	6	3	1	8	7	2	5
39	4	11	10	8	5	2	3	9	7	1	6

Продолжение табл. 8.1

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
40	3	10	11	8	7	4	1	8	6	5	4
41	4	8	11	9	6	1	3	10	7	2	5
42	4	9	11	8	7	3	2	10	6	1	5
43	2	8	11	10	6	1	3	9	7	5	4
44	4	11	10	9	6	3	2	8	7	1	5
45	2	10	11	7	5	1	4	9	8	3	6
46	3	11	10	9	7	2	1	8	6	4	5

Методические указания: анализ результатов выполнить в следующей последовательности:

1. Определение общей суммы мест по каждой нравственно-деловой характеристикой и средней суммы мест, как части от деления общей их суммы на численность опрашиваемых рабочих.

2. По величине коэффициента средней суммы мест выявленных тех нравственно-деловых характеристик, которые вследствие анкетного опрашивания заняли первые и последние места.

3. Итог численности рабочих, которые поставили соответствующую нравственно-деловую характеристику на три первые (1, 2, 3) и три последние места (n-2, n-1, n).

4. Путем добавления определения общей численности рабочих, которые поставили соответствующую нравственно-деловую характеристику на три первые и три последние места.

5. Определение количества возможных попаданий в первую и последнюю тройку на основе умножения численности опрашиваемых рабочих на 6 (количество первых и последних мест).

6. Расчет коэффициента уровня ценностно-ориентированного единства трудового коллектива как соотношения величин, которые определены в 4 и 5 этапах анализа.

7. Сравнение полученного значения расчетного коэффициента с рекомендованным его значением, которое может превышать 0,5 и формулирования вывода относительно достигнутого уровня ценностно-ориентированного единства трудового коллектива предприятия.

Практическое занятие 9.

Тема 9. Социальные аспекты усиления трудовой мотивации

Вопросы к рассмотрению:

1. Общемировые тенденции развития современного корпоративного менеджмента и их взаимосвязь с трудовой мотивацией.

2. Системный подход к формированию механизма управления трудовой мотивацией.

3. Новые направления создания системы трудовой мотивации в странах с развитой экономикой.

4. Использование нематериальных методов усиления мотивации персонала в японских фирмах.

***Практическая задача.* «Управление целями» как инструмент мотивации персонала**

Цель задачи: провести оценку персонала путем определения оценки выполнения базовых целей и определить размер премии руководителя структурного подразделения, табл. 9.1.

Таблица 9.1 – Результаты выполнения целей согласно системе «управление целями (УЦ)» руководителя подразделения

Цель	Весомость, %	План	Факт	Процент пере- выполнения, %
1. Прибыль предприятия, грн.	40	50546	70200	?
2. Объем продаж предприятия, грн.	30	117347	132266	?
3. Количество клиентов, чел.	10	36	47	?
4. Кредиторская задолженность, грн.	10	12010	10900	?

5.Объем продаж подчиненных, грн.	10	22356	38666	?
Вместе	100	–	–	–

Методические указания. Система «управление целями» (УЦ, management by objectives – МВО) – является одним из мотивационных методов управления эффективностью предприятием, так как постановка целей и оценка их достижения служит основой касательно вознаграждения персонала. Оценку результатов выполнения целей согласно системе «управление целями» руководителя подразделения необходимо провести в следующей последовательности:

1. определить процент перевыполнения определенных целей, путем расчета соотношения фактического и планового показателя выполнения каждой цели;
2. рассчитать интегральный показатель выполнения целей по формуле:

$$K_{int} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \times B_{вн}^i}{100}, \quad (9.1)$$

где K_{int} – интегральный показатель выполнения целей;

$i=1 \dots n$ – количество целей, которые поставленные для работника;

B_i – весомость каждой i -той цели для достижения определенной стратегии работника;

$B_{вн}^i$ – процент перевыполнения i -той цели.

3. определить размер премии руководителя структурного подразделения согласно полученному интегральному показателю выполнения целей и данных шкалы премирования, табл. 9.2.

Таблица 9.2 – Условия премирования руководителя подразделения

Значения интегрального показателя выполнения целей, K_{int}	10-25	25-50	50-75	75-100
Размер премии, % к должностному окладу	10	25	35	50

Практическое занятие 10.

Тема 10. Значение корпоративной культуры предприятия в усилении трудовой мотивации

Задание 1.

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала.

Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Задание2.

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

Тесты

1. Функциональный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- А) линейная;
- Б) матричная;
- В) функциональная;
- Г) дивизиональная.

2. Наличие значительного лага времени между принятием решения и получением результатов характерен для следующего типа уровня управления:

- А) стратегический; Б) тактический;
В) оперативный; Г) низший.

3. Если предмет оценки персонала – его трудовой вклад, то в отличии от оценки потенциала, ее целью прежде всего является:

- А) планирование мероприятий по повышению квалификации работника;
Б) разработка или применение системы стимулирования труда работника в рамках его рабочего места;
В) перемещение работника на новое рабочее место и изменение функций, выполняемых работником;
Г) определение необходимости найма или увольнения работника, подвергающегося оценки.

4. Система сбалансированных показателей учитывает четыре их группы. Правильное их перечисление будет следующим:

- А) покупатели, продавцы, поставщики, персонал;
Б) финансы, человеческий капитал, физический капитал, земельные ресурсы;
В) финансы, рынок, внутренние процессы, процессы развития персонала;
Г) рынок, государство, международная торговля, внутренние процессы.

5. Какой из перечисленных ниже видов занятости, может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время:

- А) ненормированный рабочий день; Б) расширение зон ответственности;
В) совмещение должностей;
Г) совместительство.

6. Найдите соответствия между названием стиля управления и его описанием:

А)	Автократический	___	Затягивание с принятием решений
Б)	Демократический	___	Отсутствие проявления личной инициативы работников
В)	Либеральный	___	Перекалывание решения оперативных вопросов на плечи подчиненных

7. Для какой конфигурации индивидуальной карьеры характерно нежелание работника двигаться выше по карьерной лестнице, после достижения некоторого заданного целевого уровня, даже при наличии подобных

возможностей:

- А) целевая карьера;
 - Б) монотонная карьера;
 - В) спиральная карьера;
 - Г) мимолетная карьера.
8. Что из перечисленного **нельзя отнести** к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):
- А) делегирование должно происходить на основе соблюдения интересов организации, а не работника;
 - Б) полномочия без ответственности передаваться не должны;
 - В) необходимо стремиться, чтобы границы делегируемых полномочий были четко определены;
 - Г) результаты работы в рамках делегированных полномочий не должны контролироваться руководством.

Семинарское занятие 11.

Тема 11. Особенности мотивации трудовых коллективов

Вопросы к рассмотрению:

1. Системы и формы оплаты труда. Мотивирующий фактор.
2. Что такое дифференциация персонала.
3. Какие существуют методы оценки должностей.
4. Виды надбавок. Различия по отнесению на статьи расходов.
5. Нематериальная денежная мотивация.
6. Понятие компенсационного пакета. Состав.

Семинарское занятие 12.

Тема 12. Исследовательские приемы мотивации работников

1. Источники информации для проведения диагностики системы мотивации.
2. Как связана стратегия компании, её специфика с системой мотивации.
3. Из чего может состоять система премирования.
4. Принципы создания Положения о премировании.
5. Дополнительные льготы и нематериальная мотивация: различия по форме и

целям применения.

Обсуждение в группах вопросов:

1. Что движет человеком при выборе профессии и места деятельности?
2. Как человек ощущает свои потребности?

Проведение диагностического тестирования «Определение ведущих потребностей личности».

Обсуждение результатов и возможностей применения методики для работы над мотивацией трудовой деятельности.

Семинарское занятие 13.

Тема 13. Мировой опыт усиления трудовой мотивации

1. Американский опыт управления трудовой мотивацией персонала.
2. Системы мотивации и стимулирования труда, действующие в компании «IBM».
3. Характеристика традиционной японской модели управления трудом и мотивацией персонала.
4. Системы мотивации персонала в Великобритании.
5. Особенности мотивации персонала в странах Западной Европы (Франции, Швеции, Германии).

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2007. - 400 с.
2. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2009. - 688 с.
3. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2009. - 569 с.
4. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 464 с. – (Высшее образование).
5. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд-е. – Москва : ИНФРА-М, 2008. - 365 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2007. - 251 с.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2009. - 524 с.
8. Никанов, Д. А. Трудовое право : курс лекций / Д. А. Никанов, А. В. Стремоухов. – Москва : Норма, 2007. - 431 с.
9. Оробец, В. М. Трудовое право : учеб. пособие / В. М. Оробец, Д. А. Яковлев. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. - 272 с.
10. Пфедфер, Дж. Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса / Дж. Пфедфер, Р. Саттен. – Москва : Эксмо, 2008. - 384 с.
11. Сперанский, А. А. Оптимизации системы стимулирования оплаты труда и материального стимулирования / А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина. – Москва : Альфа-Пресс, 2006. - 192 с.
12. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

Методические рекомендации
к практическим (семинарским) занятиям
по дисциплине
«Мотивация персонала»
(для студентов очной формы обучения)