


МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“МОТИВАЦІЯ І ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ”  
(для магістрів)**

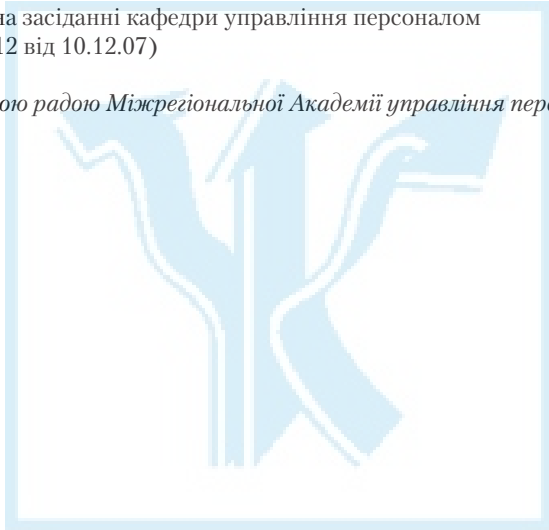
МАУП

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2009

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом *Н. І. Лапицькою*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом  
(протокол № 12 від 10.12.07)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**Лапицька Н. І.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Мотивація і оцінка персоналу” (для магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. – 24 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Мотивація та оцінка персоналу”, методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, практичні завдання, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студента при підсумковому контролі, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 2009  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації застосування студентом знань. Самостійна робота студентів є основним засобом опанування навчального матеріалу у позааудиторний час. Значно підвищується значення та статус самостійної роботи при введенні кредитно-модульної технології навчання, за якою скорочується обсяг аудиторної роботи.

Мета самостійної роботи – сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Основне завдання самостійної роботи полягає в тому, щоб навчити студентів свідомо та самостійно спочатку працювати з навчальним матеріалом, а потім – з науковою інформацією. Закласти основи самоорганізації та самовиховання, сформувати вміння та навички постійно підвищувати свою кваліфікацію, сприяти розвитку творчих здібностей студентів, орієнтувати на активні методи опанування знань, здібностей та саморозвитку.

Вивчення кожної теми самостійної роботи являє собою єдність таких взаємопов'язаних форм, як: аудиторна самостійна робота, позааудиторна пошуково-аналітична робота, творча наукова робота. Самостійна робота керується рекомендаціями, порадами викладача щодо виконання окремих робіт.

Результативність самостійної роботи студентів визначається наявністю активних методів її контролю, які запропоновані в методичних рекомендаціях.

Самостійна робота забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення конкретної дисципліни: підручник, навчальний посібник, конспект лекцій, навчальна програма дисципліни, навчально-методичні матеріали. Студенту рекомендується відповідна наукова та фахова монографічна та періодична література, комп'ютерна база даних.

При виконанні самостійної роботи студент повинен:

- розбиратися в сутності існуючих концепцій стосовно обраної теми;
- вміти аналізувати матеріал;
- володіти науковими термінами.

Уміти:

- організовувати систему мотивації персоналу організації;
- використовувати методи й технології мотивації персоналу;
- організовувати проведення мотиваційного моніторингу, що є умовою ефективного впливу на поведінку персоналу;
- оцінювати стан матеріальної мотивації в організації та проєктувати заходи щодо її посилення; обґрунтовувати найбільш раціональні підходи до організації заробітної плати в організації з урахуванням закордонного досвіду;
- оцінювати стан трудової і статусної мотивації праці;
- проєктувати заходи щодо посилення трудової та статусної мотивації трудової діяльності;
- розробляти комплексні програми активізації трудової діяльності персоналу організації на основі задіяння сучасних методів мотивації трудової діяльності;
- розкривати та досліджувати фактори, що сприяють розвитку професійної концепції, та ті, що гальмують її;
- планувати та організовувати ефективну діяльність в процесі рішення задач мотивації та оцінки персоналу організації.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**дисципліни**  
**“МОТИВАЦІЯ І ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
	<b>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи мотивації та оцінки персоналу</b>
1	Підходи до дослідження та організації мотивації та оцінки персоналу
2	Закони управління, які діють у сфері мотивації людини
3	Людина — суб'єкт і об'єкт мотивації та оцінки
4	Теоретичні основи мотивації та оцінки
5	Стимулювання діяльності
	<b>Змістовий модуль II. Мотивація діяльності персоналу організації</b>
6	Мотивація діяльності людини в організації

1	2
7	Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу
8	Методи управління мотивацією
9	Мотиваційні механізми стратегічного управління
	<b>Змістовий модуль III. Оцінка персоналу</b>
10	Оцінка персоналу організації в процесі мотивації
11	Методи оцінки персоналу управління
12	Атестація персоналу та візуальна психодіагностика при оцінці персоналу
	Разом годин: 108

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КОЖНОЇ ТЕМИ**

**Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи  
мотивації та оцінки персоналу**

**Тема 1. Підходи до дослідження та організації мотивації  
та оцінки персоналу**

Вихідні положення, керівні ідеї, основні правила, що застосовуються в акмеологічному дослідженні мотивації діяльності персоналу.

Місце мотивації в системі соціально-трудоких відносин та менеджменті персоналу. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.

Предмет навчальної дисципліни “Мотивація персоналу”, її структура та основні завдання. Потреби як ключова категорія навчальної дисципліни та провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація. Психологічні аспекти мотивації.

Сутність і значення категорій: “мотив”, “інтерес”, “стимул”, “стимулювання”. Взаємозв’язок ключових категорій навчальної дисципліни.

Сучасні трактування сутності поняття “мотивація персоналу” і його складових. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. Мотивація праці як фактор ефективності трудової діяльності. Становлення і розвиток ринкових відносин і їх вплив на мотивацію персоналу.

**Теми рефератів**

1. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.
2. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.

3. Мотивація праці як фактор трудової діяльності.
4. Мотивація як функція природної організації людини.
5. Мотиваційне значення механізму зворотного зв'язку.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Основні поняття. Підходи до дослідження й організації мотивації персоналу.
2. Поняття мотиву, стимулу, потреби.
3. Суть. Внутрішня динаміка, специфічні ознаки мотивації персоналу.
4. Мотивація як атрибут біосоціальної системи, комплекс біопсихічних станів і реакцій людей.
5. Мотивація соціальної взаємодії.
6. Свідомі й несвідомі дії людини в системі мотивації.

*Література [9; 10; 14; 21]*

### **Тема 2. Закони управління, які діють у сфері мотивації людини**

Поняття закону. Взаємозв'язок законів, принципів, цілей, методів мотивації. Загальні закони: закони єдності біологічного та соціального в людині, єдність свідомого та несвідомого. Закони зв'язку із зовнішнім середовищем: врівноваження навколишнього середовища, адаптації.

Соціально-психологічні закони поведінки. Закон традицій і звичаїв, вплив соціальних норм. Біопсихічні закони поведінки. Закон змагання, антиципації. Вплив емоцій.

### **Теми рефератів**

1. Мотивація соціальної взаємодії.
2. Соціально значущі риси особистості та мотивація.
3. Свідомі й несвідомі дії людини в системі мотивації.
4. Проблеми мотивації в психології навчання.
5. Соціально-психологічні закони поведінки.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Поняття закону. Взаємозв'язок законів, принципів, цілей, методів мотивації.
2. Соціально-психологічні закони поведінки. Закон традицій і звичаїв, вплив соціальних норм.
3. Закони управління, які діють у сфері мотивації персоналу.

4. Закон зв'язку із зовнішнім середовищем: урівноваження навколишнього середовища, адаптації.
5. Мотивація як атрибут біосоціальної системи, комплекс біопсихічних станів і реакцій людей.

*Література* [5; 17; 18; 25]

### **Тема 3. Людина – суб'єкт і об'єкт мотивації та оцінки**

Людина як біосоціальна й духовна, самоорганізуюча й саморегулююча система.

Людина як індивід, суб'єкт, особистість, індивідуальність, універсум. Мотивація професійного розвитку персоналу, діяльності.

Функціональна система П. К. Анохіна. Особливості інформаційно-психологічного мотиваційного впливу на людину і персонал організації.

Соціально-економічні основи мотивації. Криза трудової мотивації як наслідок суб'єктивно-психологічного стану людини. Духовні основи мотивації. Духовність як сукупність внутрішніх основ людської активності. Ієрархічна система духовних стимулів людини.

#### **Теми рефератів**

1. Мотивація професійного розвитку персоналу.
2. Соціально-економічні основи мотивації.
3. Духовність як сукупність внутрішніх основ людської діяльності.
4. Базові та індивідуальні цінності людини.
5. Роль і місце рефлексії в самоуправлінні людини.
6. Мотивація і соціальна регуляція поведінки людини.

#### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Розуміння мотиву у психологічній діяльності.
2. Духовні основи мотивації.
3. Функціональна система П. К. Анохіна.
4. Ієрархічна система духовних стимулів людини.
5. Потреби людини як активаційний початок діяльності.
6. Модель саморозвитку людини.

*Література* [2; 5; 12; 14; 30]

### **Тема 4. Теоретичні основи мотивації та оцінки**

Загальна характеристика змістових теорій мотивації персоналу. Сутність основних змістових теорій мотивації: теорії ієрархії потреб

Маслоу, теорії Альдерфера, теорії двох факторів Герцберга, теорії набутих потреб Мак-Клелланда.

Вплив сучасних змістових теорій мотивації на практику менеджменту персоналу.

Процесуальні теорії мотивації персоналу: загальна характеристика, внесок у розвиток теорій мотиваційного менеджменту. Характерні особливості й сутність основних процесуальних теорій мотивації персоналу: теорії очікувань, теорії справедливості, концепції партисипативного (спільного) управління, моделі Портера-Лоулера. Значення і використання процесуальних теорій мотивації в менеджменті персоналу.

### **Теми рефератів**

1. Суть змістових теорій мотивації.
2. Процесуальні теорії мотивації персоналу.
3. Мотиваційний механізм активації індивідуальної та групової поведінки персоналу.
4. Структура та взаємозв'язок внутрішніх факторів мотивації.
5. Значення і використання процесуальних теорій мотивації в менеджменті персоналу.
6. Соціально-політичні та законодавчо-правові умови як зовнішні мотиватори (стимули) поведінки людини.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Потреби людини, персоналу як активаційний початок діяльності.
2. Поняття мотиваційного процесу. Модель процесу мотивації (стадійна).
3. Змістовні теорії мотивації. Взаємозв'язок і співвідношення груп потреб змістових теорій мотивації.
4. Характеристика теорій ієрархій потреб.
5. Характеристика теорій набутих потреб Мак-Клелланда.
6. Характеристика теорій двох факторів Герцберга.

*Література* [9–12; 28; 30]

### **Тема 5. Стимулювання діяльності персоналу**

Стимул як засіб управління.

Стимулювання як система відносно незалежних і взаємопов'язаних підсистем.



Самостимулювання життєдіяльності людиною. Стимулювання й самостимулювання як функція управління та самоуправління при вирішенні завдань організаціями й окремою людиною в конкретній ситуації.

Особливості оплати і мотивації праці на малих підприємствах і в акціонерних товариствах.

Матеріальне стимулювання персоналу в зарубіжних країнах: характерні особливості. Оцінка зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу і можливості та доцільність його використання в Україні.

### **Теми рефератів**

1. Самостимулювання життєдіяльності людиною.
2. Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання праці.
3. Стимул як засіб управління.
4. Стимулювання й самостимулювання як функція управління.
5. Особливості оплати і мотивації праці на малих підприємствах.
6. Матеріальне стимулювання персоналу в іноземних державах.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Важливість уточнення понять: потреби, стимулу, мотиву праці.
2. Основні теорії процесу мотивації.
3. Соціально-політичні умови, законодавчо-правові умови, духовне середовище як зовнішні мотиватори (стимули) поведінки людини.
4. Роль мотивів і спонукань у формуванні характеру.
5. Основні форми мотивації.
6. Стимулювання праці робітників, зайнятих на виробництвах з обмеженими можливостями.

*Література* [12; 14; 17; 19; 21]

## **Змістовий модуль II. Мотивація діяльності персоналу організації**

### **Тема 6. Мотивація діяльності людини в організації**

Мотиваційна сфера особистості. Врахування у практичній діяльності переважаючих мотивів. Роль мотивів і спонукань у формуванні характеру.

Основні форми мотивації: матеріальна компенсація праці (заробітна плата, комісійні винагороди, відрядна оплата, купівля акцій), грошова винагорода (премія), громадське визнання окремої особистості (просування, окремих кабінет, цінні подарунки, почесні відзнаки), громадське визнання діяльності групи, особисте визнання керівництва.

### **Теми рефератів**

1. Типи винагород та їх вплив на мотиваційну поведінку людини.
2. Роль мотивів і спонукань у формуванні характеру.
3. Людина як об'єкт моделі управління.
4. Гуманізація управління у виробничій сфері.
5. Матеріальне заохочення і моральна зацікавленість.
6. Система управління винагородами.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Розкрийте сутність матеріальної мотивації персоналу.
2. Що ви розумієте під статусною мотивацією трудової діяльності?
3. Обґрунтуйте сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності.
4. Розкрийте зміст конфліктності мотивів та його вплив на трудову поведінку персоналу.
5. Яку роль у системі матеріального стимулювання відіграють одноразові премії та винагороди?
6. Розкрийте тенденції пріоритетності мотиваційних настанов персоналу.

*Література* [6–12; 14]

### **Тема 7. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу**

Характеристика матеріальних, трудових і статусних потреб і мотивів.

Матеріальна мотивація праці: сутність, основні положення, значення. Фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації: загальна характеристика, механізм впливу та взаємозв'язку.

Характеристика і значення трудової мотивації праці. Статусна мотивація праці: сутність, значення.

Пріоритетність мотивів особистості. Конфліктність мотивів. Фактори-мотиватори і фактори-демотиватори. Поняття нематеріалістич-

ної мотивації. Сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.

Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. “Технологія” розроблення преміального положення. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників за основні результати діяльності. Організація преміювання керівників підприємств за сучасних економічних умов.

Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування нетрадиційних методів матеріальної мотивації трудової діяльності.

### **Теми рефератів**

1. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу.
2. Трудова і статусна мотивація персоналу.
3. Сутність і функції заробітної плати в ринкових умовах.
4. Організація преміювання персоналу малого підприємства.
5. Контрактна форма найму і оплати праці та її мотиваційна роль.
6. Тарифна система та її місце в мотиваційному механізмі.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Розкрийте сутність матеріальної мотивації персоналу.
2. Сформулюйте сутність мотиваційного моніторингу.
3. Розкрийте зміст конфліктності мотивів та його вплив на трудову поведінку персоналу.
4. Механізм мотивації продуктивної праці персоналу.
5. Назвіть основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
6. Урахування феномена “пульсуючого” менеджменту і мотивації персоналу.
7. Мотивація підприємництва (критерії, конкуренція та кооперація, мотиви господарювання).

*Література [14; 21; 22; 32; 33]*

### **Тема 8. Методи управління мотивацією**

Ініціативність і відповідальність як фактор ефективності виробництва та продуктивності праці. Мотив досягнення успіху у власній діяльності. Мотиви значущості виконуваної роботи, самовираження, самореалізації. Система матеріального й морального стимулювання, делегування повноважень як організаційні методи підвищення ініціативи й відповідальності.

Методи владної, примусової мотивації (вказівки, накази, розпорядження, директивні рішення).

Зміни в структурі мотивів як об'єктивна закономірність. Фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Повага до людини як провідна ланка мотивації праці.

Нематеріальні методи посилення спонукання до праці. Взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі. Досвід застосування нематеріальних методів мотивації трудової діяльності.

### **Теми рефератів**

1. Ринкова кон'юнктура як регулятор заробітної плати.
2. Взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів.
3. Методи безпосередньої мотивації праці.
4. Інформованість колективу як чинник мотивації
5. Еволюція наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності.
6. Організація преміювання персоналу.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок між мотивацією персоналу і кінцевими результатами діяльності.
2. Ваша оцінка повноти використання потенціалу сучасних теорій мотивації у практиці менеджменту персоналу.
3. Розкрийте сутність методів опосередкованого стимулювання праці.
4. Охарактеризуйте механізм взаємозв'язку заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівників.
5. Обґрунтуйте сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності.
6. Правове забезпечення договірного регулювання оплати праці в Україні.

*Література* [1; 4; 9; 12; 14; 33]

### **Тема 9. Мотиваційні механізми стратегічного управління**

Системний характер мотиваційного механізму. Механізм мотивації продуктивної праці персоналу (склад і структура мотиваційного комплексу, соціальна організація колективу, працездатність).

Науково-технічний розвиток організації та персоналу як саморегульований процес. Урахування феномена "пульсуючого" менеджменту. Мотивація підприємництва (критерії, підприємницькі реак-

ції, внутрішньофірмове підприємництво, конкуренція та кооперація, рефлексивна взаємодія).

Мотиваційний механізм господарювання, взаємозв'язок мотивів праці, господарювання та підприємництва, мотиви господарювання.

Особливості інформаційного впливу на людину. Узагальнення досвіду мотивації персоналу в процвітаючих компаніях світу.

### **Теми рефератів**

1. Основи організації стратегічної та повсякденної мотивації персоналу організації.
2. Поняття стратегії і тактики управління персоналом організації.
3. Науково-технічний розвиток організації та персоналу як саморегульований процес.
4. Організаційні методи підвищення ініціативи та продуктивності праці.
5. Особливості інформаційного впливу на людину.
6. Механізм мотивації продуктивної праці персоналу.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Пільги та привілеї працівникам як мотивація діяльності.
2. Проблеми розробки сучасних методів і технологій мотивації персоналу організації.
3. Основи організації стратегічної та повсякденної мотивації персоналу організації.
4. Мотиваційний механізм розвитку виробництва.
5. Узагальнення досвіду мотивації персоналу у провідних компаніях світу.
6. За якими напрямками має здійснюватися розвиток виробничої демократії на підприємствах України?

*Література* [18; 29; 31]

### **Змістовий модуль III. Оцінка персоналу**

#### ***Тема 10. Оцінка персоналу організації в процесі мотивації***

Мотивуючий потенціал оцінки персоналу.

Я-концепція — система уявлень особистості про саму себе. Правове забезпечення оцінок персоналу. Гуманізм та об'єктивність оцінювання.

Цілі системи оцінки персоналу в організації. Планування професійного розвитку кар'єри; професійного навчання; вплив на мотивацію працівників; прийняття кадрових рішень.

Види оцінок: продуктивності; особистих якостей; стилю діяльності; професійних здібностей; якостей керівника; якості поведінки в екстремальних ситуаціях тощо.

Формальна та неформальна система оцінки. Самооцінка як вид оцінки. Ідеальний, нормативний, реальний образ "Я". Зовнішня оцінка персоналу: оцінка з боку трудового колективу, керівника, безпосередніх споживачів результатів праці, колег по роботі.

### **Теми рефератів**

1. Мотивуючий потенціал оцінки персоналу.
2. Цілі системи оцінки персоналу організації.
3. Планування професійного розвитку кар'єри.
4. Формальна та неформальна система оцінки.
5. "Я-концепція" – система уявлень особистості про саму себе.
6. Основні принципи ефективної оцінки.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Дайте розгорнуте визначення поняття оцінки персоналу.
2. Поясніть, у чому полягає сутність стимулюючої функції оцінки персоналу.
3. Особливості оцінки менеджерів.
4. Самооцінка як вид оцінки.
5. Гуманізм та об'єктивність оцінювання.
6. Адміністративні цілі оцінки.
7. Обґрунтуйте взаємозв'язок між оцінкою та мотиваційними настановами персоналу.

*Література* [4; 9; 13; 14]

### **Тема 11. Методи оцінювання персоналу управління**

Загальна характеристика методів оцінювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників.

Оцінка персоналу за досягнення поставлених цілей. Соціально-психологічна оцінка керівників, професіоналів і фахівців. Атестація як метод оцінювання персоналу. Організація підготовки до атестації та процедура її проведення. Використання результатів атестації в менеджменті персоналу.

Методи оцінки персоналу: біографічний; інтерв'ювання (співбесіда); анкетування (самооцінка); соціологічне опитування; спостереження; тестування; експертні оцінки; критичний інцидент; ділова гра; аналіз конкретних ситуацій; ранжування; програмований контроль; екзамени; самозвіттування; комплексна оцінка праці; атестація персоналу.

Кваліметричний підхід до оцінки персоналу. Сутність, можливості, практика застосування.

Особливості іноземного досвіду оцінювання персоналу. Можливість і необхідність використання іноземного досвіду оцінювання персоналу в Україні.

### **Теми рефератів**

1. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу.
2. Особливості зарубіжного досвіду оцінювання персоналу.
3. Функціональна оцінка керівника.
4. Основні складові оцінки персоналу.
5. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів.
6. Оцінка за допомогою методу рис.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. У чому полягають недоліки оцінювання?
2. Охарактеризуйте загальний стан розробки методичних засад оцінки персоналу.
3. Охарактеризуйте сутність методів оцінки персоналу.
4. Опишіть процедуру оцінювання персоналу.
5. Основні методи оцінки персоналу.
6. Особливості зарубіжного досвіду оцінювання персоналу.

*Література* [1; 2; 4; 9–12; 14; 15]

### **Тема 12. Атестація персоналу та візуальна психодіагностика при оцінці персоналу**

Основні завдання проведення атестації. Вихідні дані для атестації. Основні критерії оцінки. Етапи проведення атестації: підготовчий період, формування складу комісії; етап безпосередньої атестації, заключний етап. Характеристика змісту діяльності на етапах атестації.

Методи оцінки, що застосовуються під час атестації. Комбіновані методи (сумарні оцінки, задані групування, тестування). Псевдокількісні способи оцінки (метод ранжування, метод парних порівнянь,

метод присвоєння балів, метод вільної бальної оцінки, графічний метод, метод коефіцієнтної оцінки).

Нетрадиційні методи атестації: “360<sup>0</sup> атестація”, психологічні методи (спеціальні тести, співбесіди, вправи).

Історичні норми візуальної психодіагностики. Взаємозв’язок візуальної психодіагностики з сучасними науками.

### **Теми рефератів**

1. Методи оцінки, що застосовуються під час атестації.
2. Нетрадиційні методи атестації (“360<sup>0</sup>” ...)
3. Основні завдання проведення атестації.
4. Атестація керівників і спеціалістів як метод їхньої оцінки.
5. Комбіновані методи (сумарні оцінки, тестування).
6. Використання мови тіла при оцінці персоналу.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Історичні норми візуальної психодіагностики.
2. Охарактеризуйте загальний стан розробки методичних засад оцінки персоналу.
3. Чому існує необхідність упровадження соціально-психологічної оцінки керівників і спеціалістів ?
4. Методи і технології маніпуляції персоналом.
5. Візуальна психодіагностика під час оцінки персоналу.
6. Психологія статі та національні відмінності.
7. Особливості зарубіжного досвіду оцінювання персоналу.

*Література* [4; 11; 15; 19; 26]

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ**

1. Підготувати мотиваційний пакет для працівників таких вікових категорій:  
16–18 р.      35–45 р.  
18–25 р.      45–50 р.  
25–35 р.
2. Розробити мотиваційний пакет для працівників підприємства зі стажем роботи:  
до 5 років, 5–10 р., 10–20 р., 20–30 р., 30–40 р.
3. Розробити на підставі опитування персоналу пакет додаткових мотиваційних послуг.



4. Підготувати пакет пропозицій щодо матеріально-грошового стимулювання праці.
5. Розглянути та запропонувати матеріально-безгрошове стимулювання персоналу підприємства.
6. Розробити план розвитку кар'єри менеджера як один із факторів мотивації.
7. Написати есе на тему "Я та моя кар'єра".
8. Дати відповідь на питання: "Мої слабкі та сильні сторони як потенційного менеджера".
9. Розробити мотиваційний пакет з урахуванням соціально-психологічного сегментування персоналу.
10. Формування корпоративної системи мотивації персоналу з урахуванням інтересів компанії та працівників.
11. Підвищення правової культури працівників як стимулу для отримання менеджерами нових завдань.
12. Визначення самооцінки для подальшого самомотивування.
13. Значення "Я-концепція" в мотивації.
14. Розробити систему мотивації ефективної діяльності.
15. Делегування відповідальності за діяльність та результат як фактор мотивації.
16. Підготувати рекомендації щодо вдосконалення і розвитку мотивації на підприємстві.
17. Мотивація працівника оцінкою виконаної роботи.
18. Адаптація як проблема мотивації.
19. Галузь застосування та можливості використання психодіагностики в управлінні діяльністю.
20. Розробити програму ефективної оцінки персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
21. Вибір методів оцінки персоналу для підприємства в конкретних умовах.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ***

1. Натуралістичний підхід. Заданість об'єкта дослідження.
2. Системний підхід до діяльності. Дослідницьке мислення як основа організаційної структури мислення спеціаліста в системному підході діяльності.
3. Акмеологічний підхід до мотивації та оцінки персоналу.
4. Умови та фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості та діяльності спеціаліста.

5. Місце мотивації в системі соціально-трудових відносин та менеджменті персоналу. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.
6. Предмет навчальної дисципліни “Мотивація і оцінка персоналу”, її структура та основні завдання.
7. Потреби як ключова категорія навчальної дисципліни та провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація. Психологічні аспекти мотивації.
8. Сутність і значення категорій: “мотив”, “інтерес”, “стимул”, “стимулювання”. Взаємозв’язок ключових категорій навчальної дисципліни.
9. Рефлексія людини як механізму пізнання та самоуправління.
10. Сучасні трактування сутності поняття “мотивація персоналу” і його складових. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
11. Мотивація праці як фактор ефективності трудової діяльності.
12. Становлення і розвиток ринкових відносин і їх вплив на мотивацію персоналу.
13. Поняття закону. Взаємозв’язок законів, принципів, цілей, методів мотивації.
14. Закони управління, що діють у сфері мотивації людини.
15. Соціально-психологічні закони поведінки.
16. Закон традицій та звичаїв, вплив соціальних норм.
17. Біопсихічні закони поведінки. Закон змагання. Антиципації. Вплив емоцій.
18. Людина як біосоціальна, духовна, саморегулююча та автоматизована система.
19. Потреби людини як активаційний початок діяльності.
20. Інтелектуальні, чуттєві, дієві, самовизначальні початки механізму саморозвитку людини.
21. Психофізіологічні основи мотивації. Теорія домінанти та теорія функціональних систем як два боки процесу виникнення, формування та задоволення потреб.
22. Соціально-економічні основи мотивації.
23. Криза трудової мотивації як наслідок суб’єктивно-психологічного стану людей.
24. Духовні основи мотивації. Духовність як сукупність внутрішніх засад людської активності. Ієрархічна система духовних стимулів людини.
25. Загальна характеристика змістових теорій мотивації персоналу.

26. Процесуальні теорії мотивації персоналу, загальна характеристика.
27. Узагальнений погляд на теорії мотивації. Необхідність обліку національної культури, менталітету народу. Теорія “жорсткого менеджменту”.
28. Мотиваційний механізм активізації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу.
29. Стимулювання як розумне, систематичне, доцільне; послідовний вплив на працівника з метою активізації певних показників якості та інтенсивності його діяльності.
30. Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання праці; механізм стимулювання.
31. Самостимулювання життєдіяльності людини. Стимулювання та самостимулювання як функція управління та самоуправління під час розв’язання завдань організаціями та окремою людиною в конкретній ситуації. Типи стимулів.
32. Стимулювання праці робітників, зайнятих на виробництвах з обмеженими можливостями підвищення їх індивідуальної продуктивності.
33. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами. Призначення, структура та мотивуюча роль одноразових премій і винагород.
34. Особливості оплати і мотивації праці на малих підприємствах і в акціонерних товариствах.
35. Матеріальне стимулювання персоналу в зарубіжних країнах: характерні особливості.
36. Оцінка зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу і можливості та доцільність його використання в Україні.
37. Доплати і надбавки як самостійні елементи заробітної плати і складові тарифної системи. Класифікація доплат і надбавок.
38. Мотиваційна сфера особистості. Облік в практичній діяльності домінуючих мотивів. Роль мотивів та устремлень у формуванні характеру.
39. Основні форми мотивації, їх загальна характеристика.
40. Характеристика матеріальних, трудових і статусних потреб і мотивів.
41. Матеріальна мотивація праці: сутність, основні положення, значення.

42. Фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації: загальна характеристика, механізм впливу та взаємозв'язку.
43. Методологічні аспекти оцінки стану матеріальної мотивації в Україні. Основні напрями посилення матеріальної мотивації трудової діяльності.
44. Характеристика і значення трудової мотивації праці. Статусна мотивація праці: сутність, значення.
45. Сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.
46. Фактори диференціації заробітної плати.
47. Організаційно-економічний механізм забезпечення оптимальних співвідношень у рівнях і структурі заробітної плати.
48. Взаємозв'язок елементів організації заробітної плати з мотивацією трудової діяльності.
49. Тарифна система та її місце в мотиваційному механізмі. Нові підходи до побудови тарифних умов оплати праці.
50. Мотивуюча роль нормування праці та основні шляхи його вдосконалення.
51. Оптимізація рівня і структури заробітної плати як фактор-мотиватор. Правила матеріального заохочення.
52. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. "Технологія" розроблення преміального положення.
53. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників за основні результати діяльності.
54. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування нетрадиційних методів матеріальної мотивації трудової діяльності.
55. Методи владної мотивації примушення (укази, накази, розпорядження, директивні рішення).
56. Методи безпосередньої мотивації праці (запевнення, агітації).
57. Методи опосередкованого стимулювання праці (створення зовнішньої ситуації, що спонукає особистість).
58. Методи самомотивації (НЛП, метод Е. Кюе, метод Н. Хілла, медитативний аутотренінг).
59. Зміни в структурі мотивів як об'єктивна закономірність. Фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Повага до людини як провідна ланка мотивації праці.
60. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання: зміст, мотивуюча роль.
61. Нематеріальні методи посилення спонукання до праці.

62. Взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі.
63. Охарактеризуйте системний характер мотиваційного механізму.
64. Механізм мотивації продуктивної праці.
65. Мотивація підприємництва. Мотиваційний механізм господарювання.
66. Психотехнологічні механізми управління стовпотворінням, колективами, людиною.
67. Особливості інформаційного впливу на людину.
68. Правове забезпечення оцінок персоналу. Цілі системи оцінки персоналу в організації.
69. Планування професійного розвитку кар'єри, професійного навчання, прийняття кадрових рішень.
70. Види оцінок персоналу: продуктивність; особистісні якості; поведінка в екстремальних ситуаціях.
71. Формальна та неформальна система оцінки. Самооцінка як вид оцінки.
72. Зовнішня оцінка персоналу: оцінка з боку трудового колективу, керівника, безпосередніх споживачів результатів праці, колег по роботі.
73. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу. Особливості оцінки менеджерів.
74. Сфера застосування результатів оцінювання персоналу.
75. Загальна характеристика методів оцінювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників.
76. Атестація як метод оцінювання персоналу. Організація підготовки до атестації та процедура її проведення.
77. Універсальна автоматизована система контролю виконання робіт як метод оцінювання управлінського персоналу.
78. Визначення рівня організації виробництва, праці та управління і використання його в практиці оцінювання персоналу.
79. Оцінка за методом рис. Оцінка на основі аналізу праці.
80. Оцінка за результатами діяльності колективу. Цільовий метод оцінки. Суть оцінок, достоїнство та недоліки.
81. Діагностична система оцінки, загальна характеристика.
82. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу. Сутність, можливості та практика застосування.
83. Можливість і необхідність використання зарубіжного досвіду оцінювання персоналу в Україні.

84. Нетрадиційні методи атестації, загальна характеристика.
85. Візуальна психодіагностика при оцінці персоналу.
86. Умови і фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості.
87. Мотиваційні механізми активізації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу.
88. Цілі системи оцінки персоналу в організації. Види оцінок персоналу організації.
89. Методи оцінки, що використовуються під час атестації персоналу.
90. Акмеологічний тренінг в мотивації та оцінці персоналу.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Основна*

1. *Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В. І.* Нормування праці: Підручник / За ред. В. М. Данюка, В. М. Абрамова. — К., 1995.
2. *Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокіна М. Е.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
3. *Аттестация* руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Метод. рекомендации / ВНИИ Центр Госкомтруда СССР. — М., 1989.
4. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. — К., 1994.
5. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М., 1998.
6. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. — А.: Выш. шк., 1994.
7. *Волгин А. П., Матирко В. П., Модин А. А.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
8. *Дмитренко Г. А.* Мотивация и оценка персонала. — К.: МАУП, 2003.
9. *Дятлов В. А., Кибинов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М., 1998.
10. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1999.
11. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000.
12. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности). — К.: МАУП, 1995.
13. *Колот А. М.* Мотивация персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002.
14. *Коханов Е. Ф.* Отбор персонала и введение в должность. — М.: ГАУ, 1996.

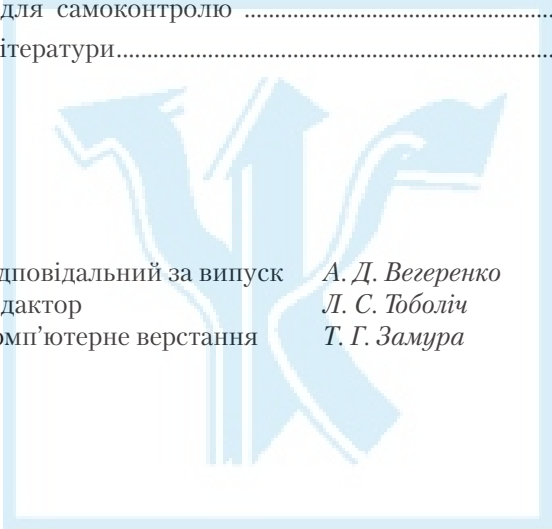
15. *Маслоу А.* Мотивация и личность. — М., 1998.
16. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
17. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
18. *Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов.* — М.: Экономика, 1989.
19. *Мотивация и поведение человека в сфере труда.* — М.: НИИ труда, 1990.
20. *Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Зб. наук. пр.* — К.: Ін-т економіки, 1996.
21. *Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина.* — М.: Высш. шк., 1996.
22. *Шекина С. В.* Управление персоналом современной организации. — М., 1998.
23. *Шкашулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М., 2003.
24. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика. — К., 1995.

*Додаткова*

25. *Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А.* Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников. — М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
26. *Каташов В. А.* Система систем. — М.: Прогресс-Академия, 1995.
27. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М., 1998.
28. *Ржаницына Л. С.* Цена рабочей силы в условиях рынка. — М.: Профиздат, 1993.
29. *Рынок труда и доходы населения: Учеб. пособие / Под ред. Н. А. Волгина.* — М.: Филинь, 1999.
30. *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение, оценка. — М.: Прогресс, 1989.
31. *Павленко Н.* Трудові відносини: запитання та відповіді. — Х.: Фактор, 2001.
32. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
33. *Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова.* — СПб.: Питер, 2001.

## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка .....	3
Тематичний план дисципліни “Мотивація і оцінка персоналу” .....	4
Методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми.....	5
Практичні завдання для самостійного вивчення програмного матеріалу .....	16
Питання для самоконтролю .....	17
Список літератури.....	22



Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Вегеренко</i>
Редактор	<i>Л. С. Тоболіч</i>
Комп'ютерне верстання	<i>Т. Г. Замура</i>

Зам. № ВКЦ-3697

Підп. до друку 16.01.09. Формат 60×84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 1,39. Обл.-вид. арк. 1,19. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

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

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру*

*суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*