

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ

до самостійної роботи та виконання
розрахунково-графічних і
практичних завдань

з дисципліни

«Мотивація публічних службовців»

*(для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент
організацій і адміністрування” денної форми навчання)*

Методичні вказівки і завдання до самостійної роботи та виконання розрахунково-графічних і практичних завдань з дисципліни «Мотивація публічних службовців» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування” денної форми навчання) / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. : С.О. Гайдученко. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 18 с.

Укладач: С. О. Гайдученко

Рецензент: д.е.н., проф. М. М. Новікова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і маркетингу в міському господарстві,
протокол № 9 від 05.11. 2013 р.*

Зміст

	Стор.
Вступ.....	4
Мотиви і стимули.....	5
Відповідність мотивів і стимулів.....	5
Теорії мотивації.....	6
Мотивація персоналу.....	6
Порівняльний аналіз методів оцінки мотивації.....	7
Аналіз мотиваційної структури особистості.....	8
Інтерпретація мотиваторів.....	8
Розрахунок мотиваційного потенціалу роботи.....	9
Інтерпретація відповідей на питання про мотивацію.....	11
Скорочення трудової пасивності.....	12
Розробка способів впливу на працівника.....	12
Як мотивувати співробітників.....	14
Демотивація співробітників і шляхи її подолання.....	14
Список джерел.....	17

ВСТУП

Методичні вказівки і завдання до самостійної роботи та виконання розрахунково-графічних і практичних завдань з дисципліни «Мотивація публічних службовців» призначені для самостійної роботи з даного курсу.

Мета – формування комплексу професійних компетентностей у сфері мотивації і стимулювання праці, заснованих на знанні сучасних методів впливу на працівників для посилення ефективності використання і розвитку їх потенціалу.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати: базові положення основних класичних і сучасних теорій мотивації, використовувати отримані знання для рішення управлінських задач; базові поняття і визначення мотивації персоналу; структуру і механізм мотивації; методи мотивації; вміти: діагностувати стан трудової мотивації, найважливішими методами побудови і оптимізації систем мотивації праці; розробляти заходи з мотивації персоналу організації; розробляти і обґрунтовувати пропозиції щодо організації винагороди персоналу, розвитку системи мотивації праці, формуванню компенсаційної політики організації, оцінювати вплив системи мотивації праці на ефективність роботи організації.

Методичні вказівки і завдання до самостійної роботи та виконання розрахунково-графічних і практичних завдань з дисципліни «Мотивація публічних службовців» передбачають закріплення і розширення раніше отриманих знань за допомогою виконання певних завдань, формування навиків застосування теорії на практиці.

Мотиви і стимули

Ціль: сформувати навички діалектичного аналізу мотивів і стимулів організаційної поведінки.

Завдання: Зробіть порівняльний аналіз мотивів і стимулів за відповідними критеріями.

Таблиця 1.

<i>№</i>	<i>Критерії</i>	<i>Мотиви</i>	<i>Стимули</i>
	Природа виникнення		
	Порядок становлення		
	Основи формування		
	Структура побудови		
	Методи застосування		
	Форма дії		
	Сутність дії		
	Інструментарій		

Відповідність мотивів і стимулів

Ціль: закріпити розуміння відповідності між мотивами і стимулами організаційної поведінки.

Завдання:

1. Перерахуйте і проранжуйте по мірі дієвості відомі вам стимули до праці, заповнивши відповідний стовбець у таблиці.

2. Наведіть мотиви, на які направлені виділені стимули, заповнивши другий стовбець таблиці.

Таблиця 2.

Відповідність мотивів і стимулів

<i>№</i>	<i>Стимули до праці</i>	<i>Мотиви впливу</i>
1	Гроші	Добробут
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Теорії мотивації

Ціль: поглибити знання щодо теорій мотивації.

Завдання: Заповніть наступну таблицю.

Таблиця 3.

<i>Теорія мотивації</i>	<i>Сутність</i>	<i>Як застосувати</i>
Ієрархія потреб А. Маслоу		
Теорія мотивації Альдерфера		
Двохфакторна теорія мотивації Герцберга		
Теорія придбаних потреб Макклеланда		
Теорія справедливості Адамса		
Теорія очікувань Врума		
Теорія очікувань Портера-Лоулера		

Проаналізуйте теорії мотивації (3 на вибір) з точки зору сильних і слабких сторін.

Мотивація персоналу

Ціль: розвиток здібностей в області аналізу джерел виникнення проблем з метою правильної і своєчасної мотивації працівників, вирішення конфліктних ситуацій і підвищення ефективності роботи працівників.

Завдання: Проаналізуйте будь-які п'ять із запропонованих десяти ситуацій, що склалися на фірмі, обґрунтуйте причини і джерела їх виникнення (явні і неявні) і запропонуєте способи мотивації співробітників з метою усунення конфліктної ситуації з максимальною користю для фірми. Причини виникнення вибраних вами ситуацій сформулюйте самі. Аналіз ситуації проведіть за запропонованою нижче схемою мотиваційного процесу.

Ситуації:

1. Цінного фахівця з маркетингу переманює конкурент.
2. Організація знаходиться на початковій стадії формування колективу. Люди насилу «притираються» один до одного. Відбувається багато розбіжностей.
3. Відділ-переможець внутріфірмового змагання минулого року в новому році зайняв передостаннє місце.
4. В плановому відділі втретє виникають гучні скандали між співробітниками.
5. З офісу генерального директора відбувається витік інформації конкурентів.
6. У організації працюють переважно жінки, міжособистісні стосунки напружені.

7. Молоді співробітники постійно беруть участь в проектах НДР на стороні.
8. В адресу керівництва корпорації постійно поступають анонімки на генерального директора.
9. Працівники крупної корпорації опираються злиттю з іншою крупною компанією.
10. Досвідчений (10 років стажу роботи) фахівець став гірше виконувати завдання.

Схема мотиваційного процесу:

1. Аналіз ситуації: місце ситуації, що склалася (фірма, робоче місце); учасники ситуації.
2. Визначення проблеми: формулювання проблеми; причини і мотиви.
3. Постановка цілей мотивації.
4. Планування мотивації працівника (працівників): виявлення потреб працівників; визначення ієрархії потреб; аналіз зміни потреб; «потреби - стимул-реакції»; стратегія, спосіб мотивації.
5. Здійснення мотивації: створення умов, що відповідають потребам; забезпечення винагороди за результати; створення упевненості в можливості досягнення мети; створення враження від цінності винагороди.
6. Управління мотивацією: контроль за ходом мотиваційного процесу; порівняння отриманих результатів з потрібними; коректування стимулів.

Порівняльний аналіз методів оцінки мотивації

Ціль: дати порівняльну характеристику методів оцінки мотивації праці.

Завдання: У таблиці 4. Наведені різні методи оцінки мотивації працівників. Опишіть сферу застосування даних методів (де, в яких випадках і для чого застосовуються), їх переваги і недоліки.

Таблиця 4.

Порівняльний аналіз методів оцінки мотивації

<i>Методи</i>	<i>Сфера застосування</i>	<i>Переваги і недоліки</i>
Усне опитування, інтерв'ю		
Анкетування		
Психологічне тестування		
Рішення задач і аналіз ситуацій		
Аналіз поведінки і висловлювань у штучно створених умовах (ділові ігри, тренінги)		
Аналіз результатів трудової діяльності, характеру виконання роботи		

Аналіз мотиваційної структури особистості

Ціль: розвиток навичок оцінки і аналізу інформації про мотивацію, прийняття рішень за результатами аналізу.

Завдання:

1. Розробити інструментарій (анкету або бланк усного інтерв'ю), що дозволяє виявити базові мотиви праці особистості, її трудові цінності і потреби, які їх обумовлюють. При складанні анкети передбачити прийоми отримання максимально об'єктивної інформації (контрольні і уточнюючі питання).
2. За допомогою розробленої анкети або листа стандартизованого інтерв'ю провести опитування респондента.
3. Обробити отримані дані, зіставити мотиви, цінності і мотиви праці опитаного; визначити характер їх взаємозв'язку – узгодженість або протиріччя.
4. Описати мотиваційну сферу особистості, представити її структуру, для чого визначити показники: різноманітність мотивів, ієрархія мотивів, сила мотивів, стійкість мотивів.
5. Графічно зобразити мотиваційне ядро особистості.
6. Надати рекомендації щодо системи стимулювання і мотивації опитаного. Які умови необхідні для удосконалення системи мотивів респондента.
7. Визначити можливості участі опитаної особистості у командній роботі, спрогнозувати його поведінку як учасника команди.

Інтерпретація мотиваторів

Ціль: розвинути навички інтерпретації даних про мотиватори і розробки рекомендацій з процесу мотивації службовців.

Завдання: Нижче наведені приклади сукупностей мотиваторів службовців або кандидатів на посаду. Дайте інтерпретацію мотивам. Дайте відповідь на наступні питання:

- Для яких видів діяльності і яких посадових позицій більше підходить такий набір мотивів?
- Як би ви мотивували конкретну людину? Які можливості і застереги ви бачите у управлінні такою людиною?
- Яким чином для даної людини повинні бути реалізовані функції управління персоналом: оцінка, мотивація, розвиток та ін.?

Інтерпретація окремого мотиву може відрізнятися від його інтерпретації у контексті з іншими значущими мотивами.

Сукупності мотивів, що містяться у картах мотивації співробітників (перелічені мотиви мають рівну значущість для співробітника):

1. гроші, творче завдання, кар'єрний ріст, чіткість цілі;
2. стабільність, зарплата, колектив, зручний графік;
3. задоволеність роботою, гроші, результат, відповідність очікуванням (своїм та інших співробітників);
4. заохочення, винагорода, ріст статусу, кар'єрний ріст, тиск;

5. гарні відносини, розуміння загальних цілей, розуміння необхідності, результат, матеріальна форма кар'єрного росту; амбіції, оточення, результат, рівень винагороди.

Розрахунок мотиваційного потенціалу роботи

Ціль: визначити мотиваційний потенціал роботи.

Як відомо, мотивувати працівника можливо за допомогою зовнішніх стимулів (зарплата, премії, система стимулювання). Але є і інший спосіб, який використовує “мотиваційний потенціал роботи” і містить у своїй основі концепцію мотиваційних характеристик роботи Р. Хекмана і Г. Олдхема. Мотиваційні характеристики роботи – це параметри роботи, які визначають ступінь того, наскільки зміст роботи сам по собі мотивує працівника. Вони перелічені у формулі, за якою можна розрахувати **мотиваційний потенціал роботи:**

$$\text{МПР} = (\text{РР} + \text{ОР} + \text{ЗР}) / 3 \times \text{АР} \times \text{ЗЗ}, \text{ де}$$

РР (Різноманітність роботи) – віддзеркалює наявність у роботі декількох різних задач і різноманітність навичок і вмінь, які необхідні для виконання роботи.

ОР (Ототожнення роботи) з кінцевим результатом або можливість ідентифікувати автономний елемент роботи, який віддзеркалює вклад індивіда у загальну роботу.

ЗР (Значущість роботи) віддзеркалює те, у якій ступені робота сприймається працівником як така, що впливає на життя інших.

АР (Автономність роботи) віддзеркалює ступінь свободи у прийнятті рішень працівником.

ЗЗ (Зворотній зв'язок) віддзеркалює те, наскільки виконання роботи забезпечує індивіда прямою і чіткою інформацією про результативність його зусиль.

Кожний із показників формули оцінюється за десятибальною шкалою: від 1 до 10. Результат формули покаже наскільки працівник мотивований своєю роботою. Чим ближче результат до 1000, тим більш лояльний працівник до організації, присвячує багато зусиль цікавій і важливій справі. Чим ближче до 1, тим більше працівник незадоволений своєю роботою.

Завдання: 1. Розрахувати мотиваційний потенціал у навчальному процесі за формулою:

$$\text{МП} = (\text{РН} + \text{ОУЗ} + \text{ЗН}) / 3 \times \text{А} \times \text{ЗЗ}, \text{ де}$$

РН – різноманітність навчання;

ОУЗ – однозначність учбового завдання;

ЗН – значущість навчання;

А – автономність учбового процесу для студентів;

ЗЗ – зворотній зв'язок.

У таблиці 5 наведені фактори, які впливають на кожну з п'яти характеристик навчання.

Фактори, які впливають на рівень мотивації студентів

Найбільш цікаві види учбового процесу, які впливають на різноманітність навчання (РН):	
Запис лекцій	7. Виробнича практика
Практичні заняття	8. Творча робота
Ігрові ситуації, ситуаційні завдання	9. Медіа-супровід занять
Тренінги	10. Рішення задач
Контрольні роботи	11. Заняття з практикуючим спеціалістом
Робота в малих групах	
Задіяні навички і здібності, які впливають на різноманітність навчання (РН):	
Логічне мислення	4. Абстрактне мислення
Накопичений досвід і знання	5. Організаторські здібності
Навички самостійної роботи	6. Ораторське мистецтво
Заходи, які роблять навчання більш визначеним (ОУЗ)	
Введення модульної системи	3. Самостійний вибір студентами учбових предметів
Інтегрування учбового і практичного процесів	4. Видача учбових програм
Фактори важливості навчання (ЗН)	
Навчання важливе	
Заходи, які роблять навчання більш самостійним (А)	
Самостійний вибір тем творчих робіт	4. Самостійний вибір методів навчання
Самостійний вибір додаткових предметів	5. Самостійний вибір звітності
Самостійний вибір керівників творчих робіт	6. Участь студентів у складанні розкладу
Способи засвоєння знань для зворотнього зв'язку (ЗЗ)	
Я відчуваю задоволення навчанням	3. Я впевнений у своїх здібностях і силах
Я вмію самостійно приймати кінцеві рішення	4. Я можу оцінити викладача вивчивши дисципліну

2. Які заходи щодо підвищення мотиваційного потенціалу ви можете запропонувати?

Інтерпретація відповідей на питання про мотивацію

Ціль: розвинути навички аналізу і інтерпретації відповідей на питання про мотивацію співробітників.

Завдання: Нижче запропоновані два блоки ситуаційних питань:

- перший блок – питання на вибір між різними мотиваторами;
- другий блок – питання на демонстрацію цінностей.

Проаналізуйте, яку інформацію, корисну для створення індивідуальної системи мотивування співробітника ми можемо отримати із відповідей на питання із першого і другого блоків.

Наведіть приклади відповідей (ваших або людей, яких ви добре знаєте), виходячи з них визначте мотиватори і обґрунтуйте систему відповідного мотивування.

Перший блок – питання на вибір між мотиваторами.

1. Уявіть собі, що ви одночасно отримали дві пропозиції від роботодавців. Якими будуть критерії Вашого вибору?

2. Вам треба зробити вибір між двома системами оплати праці: у першому випадку це високий оклад, але без можливості отримання комісійних; у другому – більш низький оклад, але високі комісійні; Таким чином, у другому випадку сукупний дохід може бути значно вище, ніж у першому, однак друга ситуація менш стабільна.

3. У вас є можливість вибору: працювати з вже існуючими клієнтами і підтримувати існуючу мережу збуту, або шукати клієнтів у новому регіоні. Винагорода у обох випадках однакова. Що ви оберете, чому?

Другий блок – питання на цінності, що дозволяють побачити який тип корпоративної культури і взаємовідносин між людьми буде виступати у якості додаткового або основного мотиватора.

1. Перед співробітником складна задача. Проаналізувавши ситуацію він прийшов до висновку: краще діяти за планом Х. Керівник же вважає, що більш ефективний план У. Як варто поступити керівнику?

2. Опишіть ідеальну команду. Назвіть (опишіть) ваше місце у ній.

3. Що краще: ідеальний виконавець із середнім потенціалом або “зірка” з великими амбіціями і меншою стабільністю? Кого б з них взяли на роботу ви?

4. Ви випадково дізнаєтесь, що ваш колега (не керівник і не підлеглий) систематично здійснює нечесні поступки по відношенню до організації, у якій ви працюєте. Ваші дії?

5. Ви знаєте, що ваш колега погано говорить про вас за очі, і це заважає вашій кар’єрі. Ваші дії?

6. Ви повинні терміново відповісти на запит клієнта: ви йому це пообіцяли. Але в цей час ваш керівник просить надати йому якусь аналітичну довідку. Зробити і те і інше вчасно ви не зможете. Ваші дії?

Скорочення трудової пасивності

Ціль: отримати досвід розробки способів дії на групу з метою скорочення можливостей прояву трудової пасивності.

Завдання: Розробити план дій із скорочення трудової пасивності групи продавців.

Ситуація. Ви – менеджер оптово-роздрібного магазину, що займається продажем будівельних матеріалів і інших товарів для оформлення інтер'єру будинку (пиломатеріалів, сантехніки і т. д.) як комерційним замовникам, так і індивідуальним покупцям.

Співробітники магазину організовані в три групи.

1. Група з шести касирів, які перевіряють продукти, відібрані покупцями на місцях.
2. Група з п'яти продавців, що допомагають відвідувачам знаходити необхідні їм товари на полицях. Крім того, вони розставляють товари по полицях і поповнюють запаси.
3. Група з чотирьох співробітників, які обслуговують оптових покупців. Заробітна плата у всіх співробітників пропорційна числу відпрацьованих годин.

Касири і продавці отримують мінімальну ставку, а співробітники, що працюють з оптовими покупцями, отримують полуторну мінімальну ставку.

Ви задоволені роботою касирів і співробітників по роботі з оптовими клієнтами, проте у вас створилося враження, що продавці на місцях докладають мало зусиль. У ряді випадків відвідувачі скаржаться, що не можуть знайти необхідні товари, і ви самі їх відшукуєте, причому деякі продавці в цей час не зайняті.

Продавці не здаються дуже завантаженими, і їх навантаження за останній час не збільшилося, хоча вони повинні вести облік додаткової роботи, у тому числі по розкладці нових товарів і поповненню товарів на полицях. Ви часто бачите, як члени цієї групи базикають один з одним, виходять покурити за магазин, дзвонять по особистих справах і проводять більше перерв, чим їм належить.

Розробка способів впливу на працівника

Ціль: навчитися аналізувати причини поведінки індивіда.

Завдання: На підставі аналізу ситуації проаналізувати причини зміни поведінки Ю. Малявіна. Розробити способи впливу на Малявіна для зміни його поведінки.

Ситуація: Ю. Малявін працює в ООО «Три кити» з 2000 р. на посаді техника-технолога холодильного устаткування. За час роботи його три рази відзначали за високу якість роботи і регулярно виплачували премії за підсумками року. Проте за останній рік стосунки Ю. Малявіна з колегами стали натягнутими.

Він взагалі ніколи не був особливо балакучим, але зараз зажадав від колег триматися подалі від його робочого місця. Погіршала і якість його роботи.

Приблизно рік тому вироблювані ним апарати оцінювалися як повністю бездефектна продукція. В даний час при вибіркового контролі виявилось, що його виробу вимагають переробки в трьох випадках із ста. Рівень браку в його роботі виріс з нульового до 3 %.

Поведінка Ю. Малявіна викликала занепокоєння у керівників підрозділу. Добрий працівник перетворився на середняка. Що могло стати причиною зміни поведінки Ю. Малявіна? Використовуючи таблицю., виберіть із списку можливі причини зміни поведінки, оцініть їх за 7-бальною шкалою і прокоментуйте свої оцінки.

Таблиця 6.

Причини поведінки	1	2	3	4	5	6	7
	мало ймовірно дуже ймовірно						
1. Низька мотивація							
2. Недостатня самостійність							
3. Проблеми з здоров'ям							
4. Сімейні проблеми							
5. Погане керівництво							
6. Відсутність перспектив росту							
7. Інші причини							

Прокоментуйте кожну з своїх оцінок.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Таблиця 7.

Запропонувати способи впливу на поведінку Малявіна

Варіанти дій	Так	Ні	Чому?
1. Перевести Малявіна на іншу роботу			
2. Звільнити Малявіна			
3. Поговорити з Малявіним			
4. Відсторонити Малявіна від роботи			
5. Порадитися з колегами Малявіна			
6. Залишити все як є			
7. Проаналізувати свою поведінку як менеджера			
8. Підвищити Малявіна			
9. Інші варіанти			

Як мотивувати співробітників

Ціль: відпрацювати навички аналізу реальної ситуації.

Завдання: Нижче наведені мотиватори реальних співробітників. Як би ви мотивували конкретну людину, які можливості і небезпеки ви пов'язуєте з управлінням такою людиною?

1. Амбіції, важливе оточення і обстановка в колективі, орієнтується на результат, значущість винагороди.
2. Можливості самореалізації, гнучкий підхід до виконання роботи, стабільність стосунків, гроші.
3. Кар'єрне зростання, статус, колектив.
4. Стабільність, зарплата, колектив, зручний графік.

Запропонуйте схему виходу з наступної ситуації: співробітник давно працює в компанії, претендує на кар'єрне зростання, але такій можливості керівництво надати доки не може..

Демотивація співробітників і шляхи її подолання

Ціль: розробити комплекс заходів з подолання причин демотивації.

Завдання: У таблиці 8. наведені причини, що можуть викликати демотивацію співробітників; приведені індивідуальні характеристики співробітників і мотиваторів, наявність яких є передумовою для тієї чи іншої причини де мотивації. Розробіть план заходів по подоланню причин де мотивації; що конкретно можна зробити, щоб запобігти демотивації співробітників. Запропоновані вами заходи коротко впишіть у таблицю. У якості прикладу результату виконання завдання на початку таблиці приведені можливі дії за першою причиною демотивації.

Таблиця 8.

Причини і способи подолання демотивації персоналу

<i>Причина демотивації</i>	<i>Категорія людей, карта мотиваторів і/або особистісні особливості яких роблять таку де мотивацію найбільш типовою</i>	<i>Можливі дії</i>
1. Постійне стресове навантаження	Карта мотиваторів: стабільність, гігієнічні фактори Більш схильна до даної де мотивації людина процесів і процедур. У дійсності постійні стресові навантаження викликають де мотивацію або просто зниження працездатності практично у будь-якої людини.	Переглянути планку цілі, перерозподілити завдання у тій ситуації, якщо працівник дійсно перевантажений. Якщо стресові навантаження пов'язані з недостатньою кваліфікацією, то співробітника треба направити на навчання. Якщо стресові навантаження пов'язані з якимось особистісними якостями, які складно змінити (наприклад, людина схильна до повільного переключення уваги, а робота вимагає дуже швидкого), то варто використати таку кадрову технологію як ротація, тобто переміщення працівника в інший структурний підрозділ.

2. Робота вимагає більш високої кваліфікації	Люди, у яких немає прагнення до професіоналізму або кар'єрного росту, а також перфекціоністи (ті, хто прагне до ідеального результату і відчуває сильне розчарування, якщо його не досягає). Крім того співробітники з низьким рівнем навченості, а також ті, що легко навчаються, але їм не надається така можливість	
3. Рівень роботи нижчий ніж кваліфікація співробітника	Люди амбіційні, орієнтовані на досягнення, результати високого рівня. Професійний ріст, цікава робота, кар'єра, розвиток – всі ці параметри у карті мотиваторів вказують на високу ймовірність такої демотивації	
4. “Набридло”: все звичне і постійно повторюється	Співробітники, у карті мотиваторів яких присутні такі положення як розвиток, інтерес, новизна, т.д., а також люди можливостей, орієнтовані на результат	
5. Робота передбачає дуже багато процедур	Люди можливостей, результату, з низьким ступенем детальності, а також ті, хто орієнтований на творчий характер роботи, новизну	
6. Дуже багато змін	Люди, орієнтовані на стабільність, з трудом адаптуються до ситуації, що змінюється, ті, які важко навчаються. Однак часті і слабо прогнозовані зміни можуть викликати де мотивацію практично у будь-якої людини.	
7. Реструктуризація (поглинання, злиття і т.д.)	Викликає де мотивацію практично у всіх співробітників через відчуття високої ступені невизначеності і незахищеності. Особливо важко переноситься співробітниками, що тяготіть до стабільності, процедурам і добрим стосункам (при подібних змінах відносини і мікроклімат у колективі майже завжди страждають)	
8. Треба надто багато розробляти самому і нести за це відповідальність	Люди, що прагнуть до зовнішньої референції і потребують значної підтримки зовні, а також ті, хто має недостатню ступінь креативності, самостійності і схильний уникати відповідальності	

9. Низька ступінь делегування і (або) довіри	Ситуація, протилежна попередній. Характерна для людей самостійних і амбіційних. Для них важливо приймати рішення, мати велику зону відповідальності. У більшості випадків це відноситься до людей, які орієнтовані на кар'єрний і професійний розвиток	
10. Дуже висока ступінь делегування і (або) довіри, недостатня увага з боку керівника	Люди, що схильні до зовнішньої референції, а також ті, в карті мотиваторів яких присутні такі поняття, як відносини, мікроклімат, атмосфера, ті що потребують зовнішньої підтримки і схвалення	
11. Відсутність можливості професійного росту і розвитку	Співробітники орієнтовані на професійний ріст, розвиток, цікаву роботу, новизну і т.д. Також може викликати де мотивацію у тих, кому надоїла їх робота	
12. Відсутність кар'єрного росту	Люди, що прагнуть до кар'єрного росту, або ті, що довго пропрацювали на одній посаді (3-5 років)	
13. Нестача визнання, схвалення	Визнання, схвалення, винагорода у карті мотиваторів; люди, що схильні до зовнішньої референції	
14. Незадоволеність своїм положенням у порівнянні з положенням інших співробітників	Співробітники орієнтовані на статус, положення у суспільстві, ті, що надають великої уваги загальноприйнятим нормам. Також характерно для закомплексованих людей з неадекватною самооцінкою: їм треба або виділитися на фоні інших людей, або самоствердитися за їх рахунок	
15. Позиціонування співробітника у колективі	Люди амбіційні, ті, що прагнуть до лідерства, а також всі ті, хто має підвищену потребу у визнанні і отриманні позитивного підкріплення	
16. Гроші як купівельний засіб	Люди, для яких гроші дуже значущі, і які при цьому не задоволені своєю зарплатньою	

Список джерел

1. Верещагіна Л. А. Психологія потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагіна, И. М. Карелина. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
3. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
5. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
6. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 132 с.
7. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
9. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
11. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2007. – 656 с.
12. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-прак. пособ. / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.
13. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление / С. Г. Москвичев. – К. : Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
14. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенко, А. И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640с.
15. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; [пер. с англ. Е.А. Климова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399с.

16. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224с.
17. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
18. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. - К. : МАУП, 2001. – 168 с.
19. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации / В. Н. Слиньков. – К.: Дакор, 2008. – 336 с.
20. Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 160с.
21. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – М. : ТЕИС, 2004. – 236 с.
22. Френкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Френкин. – СПб.: Питер, 2003. – 651 с.
23. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность/ Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер, 2003. – 860 с.
24. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.: Вершина, 2003. – 224с.
25. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ

**до самостійної роботи та виконання розрахунково-графічних і
практичних завдань з дисципліни
«Мотивація публічних службовців»**

*(для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент
організацій і адміністрування” денної форми навчання)*

Укладач **ГАЙДУЧЕНКО** Світлана Олександрівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *Є. Г. Панова*

План 2014, поз. 293М

Підп. до друку 13.01.2014 р.
Друк на ризографі
Зам. №

Формат 60x84 /16
Ум. друк. арк. 0,7
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р