

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Укладач – доцент кафедри менеджменту, к. е. н., доцент  
Т. В. Воронько-Невіднича

### **ВСТУП**

Програма навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки ЗВО СВО «Бакалавр» спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

**Предметом** дисципліни є вивчення особливостей управління мотивацією персоналом органів публічного управління.

**Міждисциплінарні зв'язки:** вивчення навчальної дисципліни циклу професійної підготовки вибіркової частини базується на знаннях отриманих при вивченні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Самоменеджмент», тісно пов'язане з навчальною дисципліною «Управління персоналом».

### **1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**1.1. Метою викладання навчальної дисципліни** оволодіння теорією та мистецтвом мотивації, сприяння формуванню в майбутніх менеджерів вмінь і навиків управління мотивацією персоналу, а також взаємоузгодженість мотивації персоналу з його оцінюванням, знайомство з різноманітними методиками оцінювання персоналу.

**1.2. Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:** розкриття теоретичних основ мотивації праці, детальний розгляд матеріальних, духовних, виробничо-побутових та соціальних елементів системи мотивації, аналіз мотиваційного потенціалу менеджера, засвоєння методик оцінювання персоналу, розкриття зв'язку оцінки працівника та оплати праці; вивчення практичного досвіду мотивації персоналу, нагромадженого в кращих вітчизняних підприємствах та зарубіжних компаніях.

**1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти мають бути сформовані наступні елементи компетентності:**

*знання:*

- складових системи мотивації трудової діяльності – суб'єкт, об'єкт, принципи, функції, види, форми і методи посилення;
- структури мотиваційної сфери особистості, в том числі мотиви особистості;
- сутності та змісту понять «стимули, стимулювання»;
- найважливіших мотиваційних характеристик особистості;
- спрямованості, установок, інтересів, нахилів, переконань, ідеалів;
- методів мотивації персоналу в управлінні, їх види, особливості мотивації різноманітних категорій працівників, вплив змісту завдання та умов праці на мотивацію персоналу;
- основних функцій стимулювання трудової діяльності, зарубіжного та вітчизняного досвіду матеріального та нематеріального стимулювання трудової діяльності;
- завдань та функцій трудової діяльності персоналу та її місце в системі мотивації;

*вміння:*

- аналізувати зміст мотиву за видами діяльності, силою прояву, ступенем усвідомлення;
- володіти вмінням впливати на людей, попереджувати в особистому житті та трудовій діяльності конфліктні та кризові ситуації - наслідок незадовільної мотивації персоналу;
- вміти управляти мотивацією різноманітних категорій працівників та колективів із урахуванням їх специфічних особливостей;
- оцінювати себе, керівників та спеціалістів, використовуючи різноманітні методи оцінювання персоналу.

*способи мислення:*

- формування суджень – форми мислинневого відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері мотивації персоналу;

- пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері менеджменту персоналу, доведення її або заперечення;

- створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень в області мотивації персоналу нового;

- генерування понять – пізнання сутності предметів і явищ у межах мотивації персоналу в їх істотних зв'язках та відносинах, узагальнення їх істотних ознак.

*професійні, світоглядні і громадянські якості:*

- здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем і перспектив менеджменту та планувати, організувати, реалізувати, презентувати відповідні наукові дослідження;

- ґрунтовні знання історичних засад розвитку теорії і практики менеджменту, ідейних вчень класиків менеджменту, фундаментальних постулатів та парадигм менеджменту, новітніх прогресивних тенденцій розвитку менеджменту, і, мотивації персоналу, зокрема;

- ґрунтовні знання класичного та сучасного наукового інструментарію дослідження соціально-економічних явищ та процесів у різних сферах менеджменту;

- здатність організувати та проводити управлінські дослідження, використовуючи сучасну методологію та інформаційні технології;

- здатність застосовувати одержані знання з різних предметних сфер менеджменту для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій;

- здатність виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами у сфері менеджменту, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу;

- ґрунтовні знання особливостей, інструментарію, новітніх напрямків мотивації персоналу та здатність формувати ефективну сучасну систему мотивації персоналу підприємства.

*морально-етичні цінності:*

- сформувати уявлення про моральні цінності людини;

- здатність висловлювати своє судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини;

- формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі;

- розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;

- виховувати самостійність, волю, моральність.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 180 годин / 6 кредити ЄКТС.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Вступ до предмету. Мотивація в системі функцій управління персоналом**

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

### **Тема 2. Мотивація в формуванні та розвитку особистості**

Мотиваційна сфера особистості. Мотив як засіб задоволення потреб. Класифікація мотивів. Мотиви і спрямованість особистості. Мотиваційні стратегії діяльності. Етапи

формування мотивів. Стимули і стимулювання. Класифікація стимулів. Особистість як об'єкт мотиваційного управління. Мотиваційні характеристики особистості. Потреби працівників і персональні мотиватори. Потреба у підтриманні життєдіяльності і здоров'я. Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації. Їх відмінності і спільність. Змістові теорії мотивації праці в сучасних умовах.

### **Тема 3. Мотиваційні теорії та їх застосування в управлінні персоналом**

Первісні теорії мотивації. Змістові та процесуальні теорії мотивації. Сутність та характерні особливості змістових теорій праці. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Теорія ERQ Альфреда. Теорія набутих потреб Макклелланда. Теорія двох чинників Герцберга. Використання змістовних теорій мотивування в практичній діяльності. Сутність та характерні особливості процесуальних теорій мотивування персоналу. Теорія очікування, її основні положення. Теорія постановки цілей, її основні положення. Теорія справедливості та її використання для практики управління людьми в організації. Комплексна процесуальна теорія Портера-Лоулера, її характерні особливості, переваги та недоліки. Концепція партисипативного управління. Синтетична модель мотивації. Використання процесуальних теорій у практичній діяльності підприємств.

### **Тема 4. Методи мотивації в управлінні персоналом**

Поняття про методи мотивації. Неекономічні методи мотивації. Методи задоволення основних потреб персоналу. Підкріплення, гасіння і покарання як методи мотивації. Зміст роботи й мотивація. Управління винагородою працівників. Сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності. Моральне, організаційне, соціально-економічне, нормативне та інші види мотивування. Стимулювання вільним часом. Регулювання щодо часу зайнятості шляхом надання працівникові додаткових вихідних, відпустки, можливості вибрати час відпусток, організації гнучкого графіка роботи, скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці тощо. Трудове та організаційне (статусне) стимулювання. Регулювання поведінкою працівника на основі вимірювання почуття його задоволеності роботою і передбачення наявності творчих елементів в його праці, можливість участі в управлінні, просування по службі у межах однієї посади, творчі відрядження тощо. Мотивація починаючих спеціалістів. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок. Умови на робочому місці і мотивація персоналу.

### **Тема 5. Оплата праці та мотивація персоналу**

Принципи організації оплати праці в підприємстві. Основні складові системи організації оплати праці. Форми і системи оплати праці. Структура оплати праці працівника. Преміювання, пільги і привілеї працівникам. Сучасні системи оплати праці.

### **Тема 6. Організаційна культура в системі мотиваційного менеджменту**

Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури та її мета. Функції організаційної культури. Мотиваційна функція та засоби її реалізації. Типи організаційної культури. Мотивація персоналу у різних типах організаційної культури.

### **Тема 7. Мотивація колективів**

Поняття колективу. Класифікація колективів. Стадії формування і розвитку колективів. Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу. Особливості мотивації колективів. Фактори, що впливають на мотивацію груп. Мотиви вступу людей до неформальних груп.

### **Тема 8. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією.**

Закони поведінки, що визначають трудову активність працівників. Загальні закони поведінки. Закони інерційності людських систем. Закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Соціально-психологічні закони. Біопсихічні закони. Модель мотиваційного механізму. Мотиваційний моніторинг.

### **Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера**

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

мотивації влади. Авторитет менеджера, його види, вплив на обсяги мотиваційного потенціалу керівника. Мотиваційний аспект лідерства в управлінні, характеристика основних стадій лідерства, їх вплив на мотивацію персоналу.

#### **Тема 10. Зарубіжний досвід мотивації персоналу**

Японська модель мотивації персоналу. Американська модель мотивації персоналу. Західноєвропейська модель мотивації персоналу. Можливість адаптації сучасних систем мотивації праці до умов України.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Основна**

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : [Навч. посіб.] / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б.; за ред. Р. А. Аблязова. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : [Учеб. пособ.] / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – [2-е изд., исправ. и доп. ] – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : [Учеб. пособ.] / Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
5. Кодекс законів про працю України від 10.12.91 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
6. Колот А. М. Мотивація стимулювання і оцінка персоналу : [Навч. посіб.] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Конституція України від 28.06.96 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану
8. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : [Навч. посіб.] / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. – К. : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор». – 2003. – 296 с.
10. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК», 2000. – 512 с.
11. Михайлова Л. І. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
12. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [Навч. посіб.] / М. І. Мурашко – К. : «Знання», 2002. – 365 с.
13. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми: советы руководителю [Текст] / Н. Н. Обозов, Г. В. Щекин. – К. : Политиздат Украины, 1990. – 228 с.
14. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой [Текст] / Д. Оллок – М. : Издательство «Финпресс», 1996. – 96 с.
15. Перебийніс В. І. Формування доходів працівників підприємств : [Монографія] / В. І. Перебийніс, Т. О. Сазонова. – Полтава : ПУСКУ, 2008. – 265 с.
16. Про відпустки : Закон України від 15.11.96 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
17. Про оплату праці : Закон України від 24.03.95 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.
18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. А. Савченко – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
19. Слиньков В. Н. Управление персоналом: [Практич. реком.] / Слиньков В. Н. – [2-е

изд.]. – К. : Алеута; КНТ, 2005. – 240 с.

20. Теория и практика управления персоналом: [Учебно-метод. пособ.] ; за ред. Г. В. Щекина. – К. : МАУП, 1998. – 255 с.

21. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: [Учеб. практ. пособ.] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

22. Управління персоналом: [Навч. посіб.] / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

#### Допоміжна

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації [Текст] / О. Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010. – № 14. – С. 55-57.

2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.

3. Гривківська О. В. мотивація персоналу в зарубіжних компаніях [Текст] / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86-91.

4. Дигун О. Современие реалии мотивации [Текст] / О. Дигун // Управление персоналом. – 2011. – № 7. – с. 72-78.

5. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок [Текст] / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць – 2010. – Вип. 2014. – С. 188-193.

6. Завадський Й. С. Менеджмент. Management [Текст] / Завадський Й. С. – К. : Український інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т. 1. – 543 с.

7. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні [Текст] / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.

8. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства [Текст] / М. П. Клименко, О. О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2011 – №5. – С. 81-85.

9. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов : [Учеб. пособ.] / А. К. Ключков. – М. : Эксмо, 2010. – 103 с.

10. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу [Текст] / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – №1. – С. 69-74.

11. Козаченко А. мотивация труда и системы оплаты труда мировой опыт [Текст] / А. Козаченко // Бизнес-журнал БизКиев. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizkiev.com/content/view/992/591/>. – Назва з титул. екрану.

12. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві [Текст] / О. В. Кушнерик // Вісник університету «Україна». – 2012. – № 15. – С. 98-103.

13. Ларка М. І. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві [Текст] / М. І. Ларка, М. О. Зоріна // Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – №14/7. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua>. – Назва з титул. екрану.

14. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств [Текст] / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3 (7) – С. 58-61.

15. Менеджмент персоналу. Практикум: [Навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава: РВВ ПДАА, 2010. – 344 с.

16. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

17. Мотивация персонала: [Учеб. пособ.] Практик. задания (практикум). / Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. – М.: Изд-во «Альфа-пресс», 2010. –

640 с.

18. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» [Текст] / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. – Полтава : РВВ ПДАА, 2014. – 64 с.

19. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» [Текст] / Т. В. Воронько-Невіднича – Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – 68 с.

20. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин [Текст] / М. В. Семикіна // Економіка і управління. – 2011. – №3. – С. 111-117.

21. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст] / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.

22. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств [Текст] / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 178-181.

23. Технологія управління персоналом. Настольная книга менеджера / Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. С., Одегов Ю. Г. – М. : «Екзамен», 1999. – 576 с.

24. Управление персоналом организации. Практикум : [Учеб. пособие] / под ред. д.э.н. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 296 с.

25. Управление персоналом : [Учебн. для вузов] / под ред. Г. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

26. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом [Текст] // Економічні науки. – Серія: Облік і фінанси.– Вип. 8 (29). – Ч. 4. – Луцьк, 2011. – С. 366-371.

27. Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері [Текст] / Л. П. Червінська. – К. : ПаРаПан, 2003. – 322 с.

28. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла. – М. : Изд. группа НОРМА-ИНФРА, 2000. – 560 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. «Business Week» [: Електронне видання Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessweek.com/>. – Назва з титул. екрану.

2. «Focus» : Електронне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.focus.de/>. – Назва з титул. екрану.

3. «Stern» : Електронне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stern.de/>. – Назва з титул. екрану.

4. Paris Match : Електронне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.parismatch.com/Actu-Match/Environnement/>. – Назва з титул. екрану.

5. Библиотека открытого доступа «Киберленинка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/about>. – Назва з титул. екрану.

6. Бібліотека Тернопільського національного економічного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://library.tneu.edu.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=897:2012-03-14-07-04-15&catid=28:2011-11-24-10-53-00](http://library.tneu.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=897:2012-03-14-07-04-15&catid=28:2011-11-24-10-53-00). – Назва з титул. екрану.

7. Діловий вісник – виробничо-практичний : журнал Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/aboutdv.ua.html>. – Назва з титул. екрану.

8. Електронна бібліотека. Підручники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-2031.html>. – Назва з титул. екрану.

9. Електронне видання популярного ділового журналу «Мир денег» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mirdeneg.com/>. – Назва з титул. екрану.

10. Єдине повне офіційне періодичне видання нормативно-правових актів України :Офіційний вісник України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ovu.com.ua/>. – Назва з титул. екрану.

11. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/about.php>. – Назва з титул. екрану.

12. Контракты : Галицкие контракты [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.kontrakty.ua/>. – Назва з титул. екрану.

13. Персонал [Електронний ресурс] / Електронне видання. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/>. – Назва з титул. екрана.

14. Регіональна економіка [Електронний ресурс] / Електронне видання.. – Режим доступу : <http://ird.gov.ua/re/>. – Назва з титул. екрана.