

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» складена відповідно для підготовки ЗВО до освітньо-професійної програми «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань «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 взаємоузгоджуваність мотивації персоналу з його оцінюванням, знайомство з різноманітними методиками оцінювання персоналу.

**1.2. Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни** 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 має бути сформовані наступні елементи компетентності:**

*Загальні:*

1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами.

2. Здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера.

3. Здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування державною та іноземною мовами.

4. Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел.

5. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

6. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

7. Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації.

8. Цінування та повага до різноманітності та мультикультурності, здатність працювати у міжнародному контексті.

9. Здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо.

*Фахові:*

1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації, в т.ч. у зовнішньоекономічній площині.

3. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

4. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

5. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, в. т. ч. при впровадженні принципів соціальної відповідальності в діяльність організації.
6. Здатність стратегічно мислити, управляти інноваціями та енергетичними потоками організації, обґрунтовувати напрями розвитку брендів підприємства.
7. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
8. Уміння організовувати власну діяльність та діяльність підлеглих, складати основні види управлінської документації.
9. Розуміння теоретичних основ та практичних особливостей менеджменту персоналу підприємства, вміння формувати мотиваційний механізм управління його діяльністю.

#### **Програмовані результати навчання:**

1. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства
2. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень
3. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації
4. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень
5. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації
6. Проявляти навички аналізу діяльності та здійснення комунікацій у різних сферах управління організацією, а також сільською громадою
7. Проявляти навички організації власної діяльності, діяльності підлеглих та організації в цілому
8. Показувати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
9. Демонструвати здатність грамотно спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами, складати основні види управлінської документації.
10. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько- та правосвідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та між культурності.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться: 180 годин / 6 кредитів 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. Некономічні 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 відраження 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.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

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.
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.
19. Слинков В. Н. Управление персоналом: [Практич. реком.] / Слинков В. Н. – [2-е изд.]. – К. : Алеута; КНТ, 2005. – 240 с.
20. Управління персоналом : [Навч. посіб.] / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.