

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки**  
**Кафедра менеджменту**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Проректор з науково-педагогічної  
і навчальної роботи та рекрутації,  
проф. Гаврилюк С. В. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2015р.

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
**вибіркової навчальної дисципліни**

підготовки бакалавра  
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**Луцьк – 2015**

**Робоча програма навчальної дисципліни „Мотивація персоналу” для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент».**

”27”серпня, 2015 р. - 15с.

**Розробники:** Коленда Н.В. доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

**Рецензент:** Бортнік С.М., доцент кафедри економіки та безпеки підприємства, к.е.н.

**Робоча програма навчальної дисципліни затверджена на засіданні кафедри менеджменту протокол № 1 від 27. 08. 2015 р.**

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ (Черчик Л.М.)

**Робоча програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною комісією Інституту економіки та менеджменту**

протокол № 1 від 2.09. 2015 р.

Голова науково-методичної комісії факультету (інституту) \_\_\_\_\_ (Бегун С.І.)

**Програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною радою університету**

протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20\_\_ р.

## Вступ

Робоча програма навчальної дисципліни „Мотивація персоналу”, складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки «Бакалавр» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудова відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є система мотивації персоналу та її складові: суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, види, форми і методи посилення.

**Міждисциплінарні зв'язки:** Дана дисципліна тематично пов'язана з дисциплінами «Економіка праці і соціально-трудова відносини», «Самоменеджмент», «Менеджмент персоналу» тощо.

### 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
		заочна форма навчання
Кількість кредитів <u>3</u>	Шифр і назва галузі знань 0306 – Менеджмент і адміністрування	за вибором
	Шифр і назва напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»	
		Рік підготовки 1.
		Семестр 2.
ІНДЗ: <u>нема</u>		Лекції 8 год.
Загальна кількість годин 90		Практичні (семінари) 4 год.
	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Лабораторні 0 год.
		Самостійна робота 66 год.
		Консультації 12 год.
		Форма контролю: <u>залік</u>

### 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

2.1. Мета викладання дисципліни – формування системи теоретичних і прикладних знань у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової та статусної мотивації.

2.2. Основними завданнями вивчення дисципліни „Мотивація персоналу” є:

- вивчення теорії та світового досвіду мотивації персоналу;
- набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу підприємства;
- набуття навичок розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

2.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати :**

- теоретичні та методологічні основи мотивації персоналу;

- категорійний апарат дисципліни, основні змістові і процесуальні теорії мотивації праці;
- засоби, механізми і інструменти активізації трудової діяльності;
- форми і системи оплати праці, їх мотивуючу роль;
- нетрадиційні методи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу;

**вміти :**

- здійснювати комплексне оцінювання персоналу за допомогою сучасних методів і засобів;
- будувати і практично застосовувати сучасні системи мотивації персоналу, аналізувати і оцінювати їх ефективність;
- самостійно розробляти програми мотивації персоналу і виробляти ефективну кадрову політику підприємства в галузі праці і соціально-трудоких відносин.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин / 3 кредити ECTS.

### **3.Програма навчальної дисципліни**

#### **Тема 1. Мотивація праці як складова ринкових відносин**

Загальне розуміння мотивації. Визначення та взаємозв'язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце у мотиваційному механізмі. Роль, зміст та класифікація потреб. Походження, характер, динаміка (розвиток) потреб. Взаємозв'язок і взаємозалежність потреб. Мотивуюча роль потреб, їх ієрархія.

Мотиви і інтереси. Зміст і функції мотивів. Класифікація мотивів. Структура мотиву. Поняття мотиваційного ядра.

Поняття і зміст стимулу, види, чинники стимулювання.

Поняття «мотивація персоналу». Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння.

Основні категорії мотивації персоналу: мотиватори, мотиваційний потенціал працівника, спрямованість мотивації, сила мотивації, винагорода.

Співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Значення моніторингу мотивації в практиці менеджменту персоналу. Поняття внутрішньої і зовнішньої винагороди.

Схема (етапи) процесу мотивації. Характер процесу мотивації. Поняття «оптимального діапазону активності». Необхідність залежності між мотивацією і результатами праці. Проблема оцінки результатів роботи окремого працівника і його винагороди.

Мотивація персоналу як одна з провідних складових соціально-трудоких відносин. Узгодження інтересів суб'єктів господарювання через мотиваційну складову соціально-трудоких відносин.

#### **Тема 2. Змістові теорії мотивації**

Еволюція наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності. Осмислення проблеми мотивації трудової діяльності в період зародження капіталізму (погляди А.Сміта і його послідовників). Внесок у розвиток теорії і практики мотивації Ф.Тейлора, Г.Енерсона, О.Шелдона, А.Файоля, Е.Мейо.

Етапи розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності у ХХ ст. (I етап – школа наукового управління; II етап – школа «людських відносин»; III етап – змістові і процесуальні теорії мотивації(60-70pp ХХ ст.); IV етап – концепція «менеджменту людських ресурсів», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «співучасті трудящих»).

Сутність змістових теорій мотивації. Найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клеланда.

Зміст і значення теорії мотивації (ієрархія потреб) Абрахана Маслоу. Засадничі ідеї теорії Маслоу. Групування потреб та їх ієрархія (пірамідальна структура) за Маслоу. Первинні і вторинні потреби, їх зміст, класифікація, вплив на поведінку людей. Переваги і недоліки теорії мотивації Маслоу.

Теорія мотивації К.Альдерфера («теорія ERG»). Класифікація і аналіз потреб за Альдерфером. Схема теорії Альдерфера. Процес руху за рівнями потреб як джерело для додаткових способів мотивації праці.

Двофакторна теорія Герцберга (50-60 рр.). Фактори, які справляють мотиваційний і де мотиваційний вплив на поведінку людини. Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга.

Теорія набутих потреб Мак-Клеланда. Три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання, їх зміст і прояви у поведінці і трудовій діяльності. Відсутність ієрархії потреб у теорії Мак-Клеланда.

Узагальнення суті змістових теорій мотивації. Спільні положення і відмінності у різних змістових теоріях мотивації. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації. Особливості і переваги змістових теорій мотивації.

### **Тема 3. Процесуальні теорії мотивації**

Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації трудової діяльності. Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації. Основні (найвідоміші) процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного (спільного) управління, модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань як складова науки мотивації. Модель мотивації за В.Врумом. важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Співвідношення чинників затрат праці, результатів, винагороди і валентності в процесі мотивації. Висновки з теорії очікувань, важливі для менеджменту.

Теорія справедливості С.Адамса. Головні ідеї теорії справедливості, її ключові терміни (сприйнята винагорода індивіда; сприйнята винагорода інших; сприйняті витрати індивіда; сприйняті витрати інших; норма; рівність; справедливість) і основні положення. Можливі реакції людини на несправедливість. Чотири висновки з теорії справедливості для менеджменту персоналу.

Концепція партисипативного (спільного) управління, її зміст і значення в теорії мотивації персоналу. Поняття і розвиток партисипативного управління. Напрямки практичної реалізації партисипативного управління. Основні ідеї (положення) партисипативного управління та їх використання в умовах сьогодення. Цілі партисипативного управління та їх реалізація.

Модель мотивації Лаймана Портара і Едварда Лоулера як процесуальна теорія, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Схематичне зображення моделі Портера-Лоулера, її зміст (трактування). Переваги і недоліки моделі Портера-Лоулера, її висновки для практики менеджменту.

Використання теорії мотивації в управлінні персоналом. Традиційні та нетрадиційні підходи до мотивації персоналу. Нова філософія управління персоналом, її зміст та практичне використання в сучасних умовах. Досвід зарубіжних корпорацій в управлінні мотивацією працівників. Основні принципи мотивації, що використовуються в зарубіжній практиці управління персоналом. Складові мотивації трудової діяльності (практика і досвід повідних вітчизняних і зарубіжних фірм).

### **Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці**

Матеріальна мотивація: поняття, основні положення. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності. Визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Макро- та мікроекономічні чинники матеріальної мотивації.

Місце заробітної плати, її рівня і динаміки в системі мотивів і стимулів трудової діяльності. Рівень заробітної плати як визначник сили мотивації. Актуальність проблеми матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів. «Соціалізація» виробничих відносин (в т.ч. розподільних) в країнах з розвинутою ринковою економікою. Прояви впливу високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва.

Двоїстість впливу заробітної плати на мотивацію праці. Мотиваційний потенціал організації заробітної плати.

Диференціація доходів населення та її вплив на мотивацію трудової діяльності. Кількісна оцінка диференціації доходів населення: методики та показники. Поняття децильного коефіцієнта, індекса концентрації доходів (коефіцієнт Джіні), крива Лоренцо. Негативні наслідки значної поляризації доходів населення. Два типи розподілу доходів населення. Зв'язок між структурою доходів працівників та їх спонуканням до праці.

Роль нематеріальних мотивів і стимулів у визначенні трудової поведінки працівників. Поняття і зміст трудової і статусної мотивації персоналу. Зв'язок трудової мотивації зі змістовністю, корисністю праці і з самовираженням, самореалізацією працівника. Роль статусної мотивації у практиці менеджменту персоналу

Неоматеріалістична мотивація та природа конфліктності мотивів. Сучасні зміни в системі мотивації персоналу, їх зміст. Поняття неоматеріалістичної орієнтації працівників. Чинники, під впливом яких формується структура, ієрархія, сила і спрямованість мотивів (поведінка людей): економічні, психологічні, ціннісні. Поняття примусу і примусової мотивації. Поняття внутрішньоособистісного конфлікту при виборі пріоритетності мотивів (виборі варіантів поведінки).

Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу. Поняття мотиваційного моніторингу як складової моніторингу соціально-трудої сфери, його мета, зміст, рівні здійснення (підприємство, регіон, держава). Завдання мотиваційного моніторингу. Ключові характеристики (показники) оцінки мотивації трудової діяльності в системі моніторингу. Принципи, на яких базується система моніторингу мотивації трудової діяльності.

### **Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі**

Поняття і сутність заробітної плати в ринковій економіці. Відмінність трактування заробітної плати в централізованій плановій і ринковій економіці. Порівняльна характеристика сутності розподілу за працею за соціалізму й розподілу за вартістю (ціною) робочої сили за капіталізму: спільне і відмінне.

Проблема визначення вартості робочої сили, чинники які на неї впливають.

Функції заробітної плати: відтворювальна, мотиваційна, регулювальна, соціальна, оптимізаційна та їх зміст. Механізм реалізації основних функцій заробітної плати.

Процес формування заробітної плати, його дворівнева структура. Проблема диференціації заробітної плати. Диференціація зарплати як похідна від комплексного впливу низки соціально-економічних чинників.

Організація заробітної плати за умов ринкової економіки: складові елементи, їх взаємозв'язок, місце в мотиваційному механізмі. Державне і договірне регулювання в організаціях заробітної плати. ЗУ «Про оплату праці».

Ринкова кон'юнктура як регулятор заробітної плати. Ринок праці як складова ринкової економіки. Ринкові механізми формування заробітної плати (механізм ринку праці).

Державне регулювання заробітної плати, його елементи. Поняття мінімальної заробітної плати, її визначення, коригування. Політика заробітної плати в Україні.

Договірне регулювання заробітної плати як складова соціального партнерства. Генеральна угода. Галузева угода як один з основних нормативних актів у сфері організації заробітної плати. Колективний договір. Трудовий договір. Функції і зміст колективного договору.

### **Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу**

Поняття і зміст тарифної системи оплати праці, її елементи: тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, надбавки і доплати до заробітної плати. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки. Традиційний підхід до побудови тарифної системи. Нові підходи до побудови тарифної системи: гнучкий тариф та переваги його застосування. Поняття тарифної ставки за кваліфікацією.

Безтарифна (пайова) система оплати праці. Коефіцієнт трудового внеску.

Єдина гнучка тарифна система (ЄГТС), принципи її організації, складові елементи.

Організаційно-економічний механізм удосконалення нормування праці.

Системи, форми оплати праці як важливий елемент механізму визначення індивідуальної заробітної плати. Погодинна і відрядна системи оплати праці.

Прості і складні системи оплати праці; прямі (пропорційні), прогресивні і регресивні системи оплати праці; індивідуальні і колективні.

Найпоширеніші різновиди систем оплати праці: пряма погодинна, пряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-регресивна, акордна, погодинно-преміальна, відрядно-преміальна. Розрахунок заробітку за кожною з систем.

Організація преміювання персоналу як складова формування якісно нових мотиваційних настанов працівників. Складові елементи преміальної системи. Вимоги до розробки системи преміювання. Розробка преміального положення мотиваційного типу. Напрямки збільшення мотиваційного потенціалу преміальних положень.

Організація преміювання робітників за основні результати діяльності. Вибір показників і умов преміювання працівників основного виробництва. Побудова шкал диференціації розмірів премій робітникам. Використання КТУ при розподілі премій.

Організація преміювання службовців за основні результати діяльності.

Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами. Система матеріального стимулювання запровадження прогресивних норм.

Одноразові премії та винагороди: призначення, структура, особливості застосування за сучасних умов. Основні види одноразових премій і винагород.

### **Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати**

Доплати і надбавки до заробітної плати (ЗП): сутність і класифікація. Доплати і надбавки як самостійний елемент ЗП і складова тарифної системи. Відмінності доплат і надбавок від тарифу. Класифікація основних надбавок. Класифікація доплат (групи і види).

Застосування доплат і надбавок за нових економічних умов. Підвищення дієвості доплат і надбавок. Проблема вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника. Приклади побудови системи доплат і надбавок стимулювального характеру. Критерії диференціації надбавок для основних і допоміжних робітників. Поняття «порогу відчутності».

Врахування «порогу відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок.

Об'єктивні передумови доцільності застосування надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці, а також за виконання особливо важливих і відповідальних робіт. Мета, умови застосування, практичні приклади використання.

Необхідність і можливі варіанти вдосконалення практики встановлення компенсаційних виплат (за роботу у важких шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці). Порядок встановлення таких доплат. Доплати компенсаційного характеру, які не пов'язані з певною сферою діяльності (за роботу у святкові, неробочі та вихідні дні, у понадурочний час тощо).

### **Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання**

Поняття контрактної форми трудового договору. Особливості контракту як виду трудового договору. Порівняльна характеристика умов найму та оплати праці за класичним трудовим договором і контрактом.

Переваги контрактної форми трудового договору, її специфічні властивості. Недоліки контрактної форми наймання працівників.

Законодавчі акти, які регламентують застосування контрактної форми трудового договору в Україні. Юридичні аспекти використання контракту: визначення умов, порядок укладання, оформлення, зміна умов, порядок розірвання. Нові підходи до умов укладання і розірвання контракту.

Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. Об'єктивні причини новацій в організації матеріального стимулювання в останні два десятиліття. Найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду матеріального стимулювання. Використання тарифної системи як інструмента диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (ЄТС, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо).

Форми і системи ЗП у промисловості окремих європейських країн – Італії, Франції, Німеччини, Бельгії та ін. досвід США і Японії в організації преміювання персоналу.

Переважне застосування погодинної форми ЗП в різних її модифікаціях порівняно з відрядною: причини, умови, наслідки.

Нормування праці як важливий засіб її організації. Стимулювання праці на основі прогресивних нормативів затрат праці.

Матеріальне стимулювання (преміювання) за якісні показники роботи. Практика преміювання персоналу в США: системи Скенлона і Ракера. Організація преміювання персоналу за «стандартом Ракера».

Постійне заохочення нововведень як характерна особливість сучасних систем преміювання на Заході. «система відкладених премій» та її застосування у ФРН, Франції, Англії та ін. країнах. Системи стимулювання продажу (збуту продукції) та їх місце в мотивації персоналу. Поняття виплати комісійних. Види систем стимулювання продажу.

Застосування моделей компенсаційної системи оплати праці як один із сучасних нетрадиційних методів побудови системи матеріального стимулювання. Завдання та переваги таких моделей.

Значна перевага оплати розумової праці проти фізичної в зарубіжній практиці стимулювання персоналу. Пріоритетне стимулювання висококваліфікованої праці – інженерної, управлінської тощо.

Індивідуалізація заробітної плати як нетрадиційний метод матеріального стимулювання праці. Механізм індивідуальних ЗП. Багатофакторна модель оцінки заслуг. Доцільність впровадження та постійного вдосконалення багатофакторних методів оцінки заслуг.

Методичні підходи та практичні рішення, що використовуються зарубіжними фірмами для повного врахування результатів праці.

Підвищення значення кваліфікації, знань персоналу в сучасних умовах. Поширення систем «оплата за кваліфікацію» (запас знань). Поняття «одиниці кваліфікації», її застосування в матеріальному стимулюванні. Переваги системи «оплата за кваліфікацію».

Участь персоналу у прибутках фірм як нетрадиційний метод матеріального стимулювання: поняття, зміст, форми застосування. Схеми участі у прибутках, які використовуються в зарубіжній практиці матеріального стимулювання персоналу.

## **Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

Сучасні зміни в структурі мотивів та їх ієрархії, в структурі і якості робочої сили, у змісті праці. Виникнення концепцій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «співучасті», «гуманізації праці», котрі декларують необхідність нових підходів до мотивації праці.

Гуманізація праці як провідна ланка нематеріальної мотивації трудової діяльності. Поняття і зміст гуманізації праці, її мета та завдання. Програма гуманізації праці та її складові.

Розвиток виробничої демократії як метод нематеріальної мотивації, його зміст і напрямки практичної реалізації. Залучення працівників до управління виробництвом. Об'єктивна необхідність та передумови розвитку виробничої демократії. Економічні причини залучення працюючих до управління виробництвом.

Виробнича демократія як соціально-економічна категорія та напрям практичної діяльності. Критерії і класифікація видів виробничої демократії. Форми практичної реалізації участі трудящих в управлінні виробництвом.

Зарубіжний досвід розвитку виробничої демократії. Основні форми розвитку виробничої демократії, які застосовуються в американських фірмах. Переосмислення основних підходів до прийняття рішень і «технології управління» загалом у теорії і практиці менеджменту США.



Система участі працюючих в управлінні, що склалась у Великобританії, Італії, Португалії, Німеччині.

Функціонування рад працівників як особлива форма участі працюючих в управлінні виробництвом і розподілі його результатів. Права і пріоритетні напрямки діяльності рад працівників підприємств Німеччини. Законодавче регулювання діяльності рад працівників. Закон «Про конституцію підприємства» (ФРН).

«Гуртки якості» як форма групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва і вдосконалення соціально-трудова відносин. Досвід використання «гуртків якості» у різних країнах світу (США, Японія, Європа).

Організаційно-економічні і правові аспекти розвитку відносин власності працівників фірм (участь у капіталі). Позитивні зміни які вони викликають у сфері праці. Переваги (позитивні наслідки) поєднання в одній особі працівника і співвласника компанії. Системи участі працівників в акціонерному капіталі (ESOP). Ефективність систем співучасті в капіталі компанії, механізм їх функціонування, переваги і недоліки.

Виробнича демократія на підприємствах України: практика минулого (до 90-х рр. XX ст.) і сучасність. Система участі працівників в управлінні виробництвом, що застосовувалась за умов планової централізованої економіки. Перспективні напрямки розвитку виробничої демократії на підприємствах України.

Планування кар'єри як чинник мотивації. Поняття, види і зміст кар'єри. Етапи кар'єри та пріоритетні потреби людини на кожному з них. Моделі ділової кар'єри та їх види. Організаційні питання планування кар'єри. Планування кар'єри в японських фірмах на основі ієрархії рангів.

Регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу. Сприятливий режим робочого часу як один з пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності. Моделі гнучкої організації робочого часу як складові нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. Основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Стимулювальний ефект надання додаткового вільного часу. Перерозподіл робочого часу (регулювання) як метод мотивації трудової активності. Гнучкі (ковзні) графіки як форма перерозподілу робочого часу, їх застосування, переваги і недоліки.

Інформованість колективу як чинник мотивації. Залежність між рівнем інформованості колективу (прозорості внутрішньоорганізаційної діяльності) і мотиваційними настановами персоналу. Форми підвищення інформованості персоналу: мета, цілі, практика застосування.

## **Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу**

Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності. Поняття, сутність, види оцінки персоналу. Самооцінка і зовнішня оцінка персоналу: їх зміст, соціально-економічне значення. Основні функції оцінки персоналу. Використання оцінки персоналу в менеджменті персоналу. Принципи здійснення оцінки персоналу. Теорія і практика оцінки персоналу в Україні. Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу. Необхідність вдосконалення вітчизняної практики оцінки персоналу.

Основні складові оцінки персоналу. Підходи до оцінки персоналу. Об'єктивні труднощі (проблеми) оцінки персоналу. Складові оцінки персоналу.

Методи оцінки персоналу. Проблема та джерела збирання інформації. Методи збирання інформації.

Поведінка керівників в процесі оцінювання персоналу. Засадничі принципи, яких дотримуються керівники в процесі оцінювання. Форми поведінки керівників та їх вплив на мотивацію працівників. Позитивний і негативний вплив різних форм поведінки керівників на збалансованість оцінки персоналу та доцільність їх застосування.

Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів. Зміст, принципів відмінності і переваги методики комплексної оцінки. Визначення коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня. Оцінка ділових якостей робітників. Оцінка складності функцій, що виконуються. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів.

Оцінка персоналу за досягнення поставлених цілей (оцінка за цілями). Зміст і етапи оцінки за цілями. Поняття «подвійного стандарту виконання».

Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів. Оцінка авторитетності керівників і спеціалістів. Соціометрична методика виявлення неформальних лідерів первинного трудового колективу. Оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат колективу.

Атестація керівників і спеціалістів як метод їхньої оцінки. Поняття, зміст, мета, функції атестації. Нові напрями в системі атестації керівників і спеціалістів. Порядок формування і організація роботи атестаційної комісії.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Усього	у тому числі				
		Лек.	Практ.	Лаб.	Конс.	Сам. роб.
Тема 1. Мотивація праці як складова ринкових відносин	9	2	-	-	1	6
Тема 2. Змістові теорії мотивації	9	-	-	-	2	7
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації	9	-	-	-	2	7
Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці	9	2	-	-	1	6
Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	9	-	-	-	1	8
Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу	9	2	-	-	1	6
Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати	9	-	2	-	1	6
Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання	9	-	-	-	1	8
Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	9	2	-	-	1	6
Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу	9	-	2	-	1	6
Разом за семестр	90	8	4	-	12	66

#### 5. Теми практичних (семінарських) / лабораторних занять

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати 1. Доплати і надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація за групами і видами. 2. Застосування доплат і надбавок за нових економічних умов. 3. Вдосконалення практики встановлення доплат і надбавок.	2
2	Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу 1. Поняття, сутність, види оцінки персоналу. 2. Теорія і практика оцінювання персоналу в Україні. 3. Методи оцінювання персоналу. 4. Комплексна оцінка персоналу.	2
	<b>Разом</b>	4

## 6. Самостійна робота

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	Тема 1. Мотивація праці як складова ринкових відносин 1. Співвідношення внутрішньої і зовнішньої мотивації 2. Поняття «оптимального діапазону активності» 3. Категорії мотивації персоналу.	6
2	Тема 2. Змістові теорії мотивації 1. Основні ідеї теорії ієрархії потреб Маслоу 2. Класифікація і аналіз потреб у теорії Альдерфера 3. Двофакторна теорія Герцберга.	7
3	Тема 3. Процесуальні теорії мотивації 1. Використання теорії мотивації в управлінні персоналом 2. Складові мотивації трудової діяльності.	7
4	Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці 1. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів 2. Поняття децильного коефіцієнта, індекса концентрації доходів	6
5	Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі 1. Процес формування заробітної плати, його дворівнева структура 2. Генеральна угода, галузева угода, колективний договір: функції і зміст.	8
6	Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу 1. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки 2. Напрямки збільшення мотиваційного потенціалу преміальних положень.	6
7	Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати 1. Критерії диференціації надбавок для основних і допоміжних робітників 2. Доплати компенсаційного характеру.	6
8	Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання 1. Застосування моделей компенсаційної системи оплати праці 2. Участь персоналу у прибутках фірм.	8
9	Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності 1. Ефективність систем співучасті в капіталі, механізм їх функціонування, переваги і недоліки 2. Інформованість колективу як чинник мотивації.	6
10	Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. 1. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів 2. Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів	6
	<b>Разом</b>	66

## 7. Консультації

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	Тема 1. Мотивація праці як складова ринкових відносин 1. Узгодження інтересів суб'єктів господарювання через мотиваційну складову соціально-трудова відносин.	1
2	Тема 2. Змістові теорії мотивації 1. Узагальнення суті змістових теорій мотивації.	2
3	Тема 3. Процесуальні теорії мотивації 1. Досвід зарубіжних корпорацій в управлінні мотивацією працівників.	2
4	Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці 1. Поняття примусу і примусової мотивації	1
5	Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі 1. Політика заробітної плати в Україні.	1
6	Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу 1. Організаційно-економічний механізм удосконалення нормування праці.	1
7	Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати 1. Класифікація доплат і надбавок.	1

8	Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання 1. Нетрадиційні методи мотивації.	1
9	Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності 1. Гуманізація праці.	1
10	Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. 1. Атестація керівників і спеціалістів: нові напрями і підходи.	1
	<b>Разом</b>	12

### **8.Методи та засоби навчання**

У навчальному процесі застосовуються: лекції; практичні заняття; самостійні та індивідуальні заняття.

Мета проведення лекцій полягає у тому, щоб ознайомити студентів із головними теоретичними, методичними та прикладними аспектами мотивації персоналу.

Завдання проведення лекцій полягає у:

- викладенні студентам у відповідності з програмою та робочим планом основних питань мотивації персоналу, приділяючи основну увагу особливостям вибору методів мотивації персоналу з акцентом на можливостях використання здобутих теоретичних знань в практичній фаховій діяльності;

- сформувані у студентів цілісну систему теоретичних знань з курсу „Мотивація персоналу”.

Мета проведення практичних занять полягає у тому, щоб виробити у студентів практичні навички мотивації персоналу з метою їх використання в подальшій фаховій практиці.

Завдання проведення практичних занять:

- виробити навички мотивації персоналу, враховуючи позитивні та негативні наслідки використання окремих методів;

- навчитися використовувати набуті практичні знання і вміння в управлінській діяльності;

- глибше засвоїти та закріпити теоретичні знання, отримані на лекціях.

### **9.Форма підсумкового контролю успішності навчання – залік.**

#### **Перелік питань на залік**

1. Предмет, методи, зміст та завдання дисципліни «Мотивація персоналу».
2. Загальне розуміння мотивації. Визначення та взаємозв'язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце в мотиваційному механізмі.
3. Процес мотивації, його етапи.
4. Роль, зміст та класифікація потреб.
5. Зміст і функції мотивів. Мотиваційне ядро: поняття, структура, ієрархія.
6. Стимули і інтереси: види, характеристика, чинники впливу.
7. Співвідношення внутрішньої і зовнішньої мотивації.
8. Поняття «оптимального діапазону активності».
9. Проблема оцінки результатів роботи окремого працівника і його винагороди.
10. Категорії мотивації персоналу: мотиватори, мотиваційний потенціал працівника, спрямованість мотивації, сила мотивації тощо.
11. Еволюція наукових підходів до мотивації трудової діяльності: етапи розвитку, наукові школи, внесок в теорію і практику менеджменту.
12. Сутність найвідоміших змістових теорій мотивації (Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клеланда).
13. Переваги і вади змістових теорій мотивації.
14. Порівняльний аналіз змістових теорій мотивації: спільні положення і відмінності, співвідношення груп потреб, особливості.
15. Узагальнення суті змістових теорій мотивації.
16. Зasadничі ідеї теорії ієрархії потреб Маслоу.

17. Класифікація і аналіз потреб у теорії Альдерфера.
18. Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації трудової діяльності.
19. Використання теорії мотивації в управлінні персоналом.
20. Нова філософія управління персоналом.
21. Теорія очікувань як складова науки мотивації: основні положення, висновки, практичне застосування в сучасних умовах.
22. Ключові положення, висновки і використання теорії справедливості С.Адамса.
23. Основні ідеї, цілі і напрямки практичної реалізації партисипативного управління.
24. Традиційні і нетрадиційні підходи до мотивації персоналу.
25. Використання теорії мотивації в управлінні персоналом.
26. Складові мотивації трудової діяльності.
27. Матеріальна мотивація: поняття, зміст, основні положення.
28. Роль нематеріальних мотивів і стимулів у визначенні трудової поведінки працівників.
29. Поняття мотиваційного моніторингу.
30. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності.
31. Мотиваційний потенціал організації заробітної плати.
32. Диференціація доходів населення та її вплив на мотивацію трудової діяльності.
33. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу.
34. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів.
35. Поняття децильного коефіцієнта, індекса концентрації доходів (коефіцієнт Джіні).
36. Поняття примусу і примусової мотивації.
37. Показники оцінки мотивації трудової діяльності в системі моніторингу.
38. Поняття і сутність заробітної плати в ринковій економіці.
39. Проблема визначення вартості робочої сили, чинники які на неї впливають.
40. Ринкова кон'юнктура як регулятор заробітної плати.
41. Державне регулювання заробітної плати.
42. Відмінність трактування заробітної плати в централізованій плановій і ринковій економіці: порівняльна характеристика.
43. Функції заробітної плати і механізм їх реалізації.
44. Договірне регулювання заробітної плати як складова соціального партнерства.
45. Процес формування заробітної плати, його дворівнева структура.
46. Політика заробітної плати в Україні.
47. Генеральна угода, галузева угода, колективний договір: функції і зміст.
48. Поняття і зміст тарифної системи оплати праці.
49. Безтарифна система оплати праці.
50. Єдина гнучка тарифна система: принципи організації і складові елементи.
51. Організація преміювання персоналу як складова формування якісно нових мотиваційних настанов працівників.
52. Погодинні і відрядні системи оплати праці: їх види і організація.
53. Складові елементи преміальної системи.
54. Організація преміювання працівників.
55. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки.
56. Організаційно-економічний механізм удосконалення нормування праці.
57. Прості і складні системи оплати праці.
58. Доплати і надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація за групами і видами.
59. Застосування доплат і надбавок за нових економічних умов.
60. Вдосконалення практики встановлення доплат і надбавок.
61. Доплати і надбавки як самостійний елемент заробітної плати і складова тарифної системи.
62. Проблема вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника.
63. Врахування «порогу відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок.
64. Критерії диференціації надбавок для основних і допоміжних робітників.

65. Доплати компенсаційного характеру.
66. Поняття і особливості контрактної форми трудового договору: переваги, специфічні властивості, недоліки застосування.
67. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання.
68. Порівняльна характеристика умов найму та оплати праці за класичним трудовим договором і контрактом.
69. Індивідуалізація заробітної плати в сучасних умовах.
70. Нормування праці як важливий засіб її організації.
71. Матеріальне стимулювання за якісні показники роботи.
72. Застосування моделей компенсаційної системи оплати праці.
73. Участь персоналу у прибутках фірм.
74. Поняття виробничої демократії: види, форми, передумови застосування на підприємствах України і в зарубіжній практиці.
75. Програма гуманізації праці та її складові.
76. Планування кар'єри як чинник мотивації.
77. Перерозподіл робочого часу (регулювання) як метод мотивації трудової активності.
78. Ефективність систем співучасті в капіталі, механізм їх функціонування, переваги і недоліки.
79. Інформованість колективу як чинник мотивації.
80. Поняття, сутність, види оцінки персоналу, їх соціально-економічне значення.
81. Методи оцінювання персоналу.
82. Комплексна оцінка персоналу: зміст, відмінності від інших методик, переваги застосування.
83. Самооцінка і зовнішня оцінка персоналу: функції, значення, принципи здійснення, використання результатів.
84. Підходи до оцінки персоналу.
85. Проблема та джерела збирання інформації для оцінки персоналу.
86. Оцінка персоналу за цілями.
87. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів.
88. Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів.
89. Атестація керівників і спеціалістів: нові напрями і підходи.
90. Порядок формування і організація роботи атестаційної комісії.

### **10.Методи та засоби діагностики успішності навчання**

В процесі вивчення дисципліни „Мотивація персоналу” використовують наступні методи оцінювання навчальної роботи студента:

- поточне тестування та опитування;
- підсумкове тестування;
- підсумковий письмовий залік.

### **11.Розподіл балів та критерії оцінювання**

Залік з дисципліни– *зараховано*, якщо студент:

- досконало знає і розуміє теоретичний матеріал;
- дає чіткі, повні та аргументовані відповіді на всі поставлені запитання;
- вміє пов'язувати теоретичні положення з практичними результатами;
- вміє робити глибокі й правильні висновки.

Залік з дисципліни– *незараховано*, якщо студент:

- не знає теоретичний матеріал;
- дає непослідовні та неправильні відповіді на поставлені запитання;
- не вміє пов'язувати теоретичні положення з практичними результатами; на додаткові запитання не дає позитивної відповіді.

## 12. Список джерел

1. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарাপатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
5. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
6. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – Н.Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с.
7. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 132 с.
8. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
9. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
10. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 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. Мотивация персонала : Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенко, А. И. Мерко – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
15. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; [пер. с англ. Е. А. Климова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
16. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
17. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
18. Слинков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации / В. Н. Слинков. – К. : Дакор, 2008. – 336 с.