

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мотиваційний менеджмент
(назва навчальної дисципліни)

освітній ступінь _____ **магістр** _____
(назва освітнього ступеня)


спеціальність _____ **073 Менеджмент** _____
(код і назва спеціальності)

освітня програма **«Менеджмент. Управління закладом освіти»**
(код і назва спеціальності)

тип дисципліни _____ **вибіркова** _____
(обов'язкова / вибіркова / факультативна)


ПОГОДЖЕНО:

Голова ради з якості вищої освіти
факультету управління, адміністрування та
інформаційної діяльності


_____ Драгієва Л.В.
(підпис, ініціали, прізвище)

РЕКОМЕНДОВАНО:

кафедрою управління підприємницькою та
туристичною діяльністю
протокол № 9 від 11.01.2023 р.

Завідувач кафедри  Метіль Т.К.
(підпис, ініціали, прізвище)

Розробники програми:

к.пед.н., доцент кафедри управління підприємницькою та
туристичною діяльністю Яковенко О.І.

Рецензенти програми:

доктор економічних наук, професор, професор кафедри
бухгалтерського обліку та оподаткування Одеського
національного економічного університету Артюх О.В.

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна	Заочна
Кількість кредитів:4	Лекції:	
	16	4
Модуль:1	Практичні заняття:	
Загальна кількість годин: 120	-	-
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 1	Лабораторні заняття:	
	-	-
Семестр: 1-2	Семінарські заняття:	
	16	4
Тижневе навантаження (год.):	Консультації:	
- аудиторне:3	-	-
- самостійна робота:6	Індивідуальні заняття:	
Форма підсумкового контролю: залік	-	-
Мова навчання: українська	Самостійна робота:	
	88	112

2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

Предмет вивчення навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» є процес мотивації та управління мотивацію персоналу у сучасних умовах функціонування організацій різних форм власності.

Метою вивчення дисципліни є: розширення та поглиблення знання в галузі основ теорії та практики мотиваційного менеджменту; формування умінь і навичок майбутніх фахівців щодо мотивації різних категорій працівників і колективів в практиці управління.

Передумови для вивчення дисципліни. Вивченню дисципліни «Мотиваційний менеджмент» передують засвоєння наступних навчальних дисциплін: «Менеджмент», «Економіка підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства».

Міждисциплінарні зв'язки вивчення дисципліни «Мотиваційний менеджмент» тісно пов'язано з навчальними дисциплінами: «Техніка управлінської діяльності в закладі освіти та технологія впровадження інновацій», «Цифровий менеджменту у закладі освіти», «Стратегічний менеджмент та маркетинг».

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

1. Знання:

- сутності основних понять і категорій мотиваційного менеджменту та управління;
- теоретико-методологічних засад мотивації трудової діяльності як складової соціально-трудова відносин;
- характеристик та прикладних аспектів використання сучасних теорій мотивації у практиці управління;
- методологічних аспектів оцінювання стану матеріальної мотивації в організації;
- структури і технології розроблення компенсаційного пакету;
- технології проектування основної заробітної плати за різних підходів до її побудови;
- технології оцінювання посад і робіт та формування грейдів з оплати праці;
- вимог до побудови преміального положення: вибору показників, умов преміювання, визначення розмірів премій і періодичності преміювання;
- порядку встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

2. Уміння:

- оцінювати стан матеріальної мотивації в організації й проектувати заходи щодо її удосконалення;
- розробляти конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета для різних категорій персоналу;
- визначати основні чинники диференціації заробітної плати різних категорій персоналу та враховувати їх під час розроблення тарифних умов й інших складових заробітної плати;
- визначати економічну доцільність вибору того чи іншого підходу до проектування основної заробітної плати, розробляти тарифні умови оплати праці в організації за різних підходів до їх побудови;
- оцінювати посади, формувати грейди та установлювати міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці.

3. Комунікація:

- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- використання державної мови у професійній діяльності;
- практикувати дотримання етичних принципів ведення дискусій та оприлюднення результатів наукової праці;

4. Автономність та відповідальність:

- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди;
- здатність до подальшого навчання.

4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)						Кількість годин (заочна форма навчання)							
		Аудиторні	Лекції	Семінарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семінарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота
1.	Природа мотивації та її роль в системі управління.	4	2	2				10	2	2					12
2.	Характеристика основних видів мотивації.	4	2	2				10	2	2					12
3.	Аналіз еволюції концепцій мотивації	2		2				10	2		2				12
4.	Моніторинг мотиваційного середовища.	4	2	2				9	2		2				12
5.	Моделі та методи матеріального стимулювання.	4	2	2				9							12
6.	Технології нематеріальної	2	2					9							12

	мотивації підлеглих.													
7.	Мотивація різних категорій працівників	4	2	2				9						12
8.	Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу.	4	2	2				9						12
9.	Мотиваційний потенціал менеджера	4	2	2				9						12
Проміжний контроль								4						4
Разом:		32	16	16				88	8	4	4			112

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами

Тема 1. Природа мотивації та її роль в системі управління.

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, його місце в системі управлінських, психологічних, педагогічних дисциплін, предмет, об'єкт вивчення, структура, основні функції. Мотиваційний менеджмент як вид діяльності, його принципи і методи. Характеристика основних цілей та завдань мотиваційного менеджменту на сучасному етапі управління організаціями.

Мотивація як процес. Скорочена, розгорнута, внутрішньо-організована, зовнішньо-організована моделі мотиваційного процесу. Стадії мотиваційного процесу. Елементи мотиваційного процесу. Потреби як основа мотивації, їх види і властивості. Поняття про мотиви діяльності. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особистості. Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. Мотиваційні характеристики особистості: спрямованість, установки, інтереси, ідеали, очікування та інші. Складність мотивації персоналу в управлінні.

Тема 2. Характеристика основних видів мотивації.

Матеріальна мотивація як прагнення до більш високого рівня життя. Трудова мотивація, її специфіка. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. Застосування нормативної мотивації в управлінні. Характеристика примусової мотивації. Стимулювання як вид мотивації. Порівняльна характеристика та взаємодія внутрішньої (процесійної) і зовнішньої мотивації. Позитивна мотивація, її види. Вплив негативної мотивації на поведінку робітника.

Види мотивації за рівнем інтенсивності. Закон Еркса-Додсона. Демотивація персоналу.

Види мотивації за формами соціальної поведінки працівників: мотивація саморозвитку, досягнення, самоствердження, ідентифікації з іншими людьми, спілкування, симпатії, допомоги, агресії.

Тема 3. Аналіз еволюції концепцій мотивації.

Історія розвитку управління мотивацією до кінця XIX століття. Наукові засади управління мотивацією. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту. Внесок в розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля (адміністративна школа управління). Хоуторнські експерименти. Школа людських відносин в управлінні.

Психологічні теорії мотивації: теорія гомеостазу, теорія прагнення до середнього рівня напруги, психоаналітична теорія мотивації З.Фрейда.

Первинні теорії мотивації: теорія «Х», «У» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі.

Змістовні мотиваційні теорії. Теорія ієрархії потреб А.Маслоу. Теорія існування зв'язку і зростання К. Альдерфера. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Теорія двох факторів Ф. Герцберга .

Процесійні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Теорія визначення завдань Е. Лока.

Комплексні теорії мотивації. Теорія М. Портера та Е. Лоулера: сполучення елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Концепція партисипативного управління. Теорія підсилення мотивації Б. Скіннера: залежність поведінки від колишнього досвіду робітника. Сучасна система поглядів на управління мотивацією персоналу.

Тема 4. Моніторинг мотиваційного середовища.

Методи вивчення мотивації. Проведення анкетування з метою виявлення потреб працівників. Тестування як метод аналізу мотивації персоналу. Метод експертних оцінок. Співбесіда (інтерв'ю) як інструмент оцінки особливостей мотивації підлеглих. Спостереження як метод вивчення мотиваційного середовища. Аналіз біографічних фактів як інструмент вивчення мотивації працівників.

Тема 5. Моделі та методи матеріального стимулювання.

Природа фінансових стимулів. Принципи організації оплати праці. Система організації заробітної платні, її складові. Особливості тарифної системи. Форми і системи заробітної платні: погодинна, відрядна, інші.

Структура оплати праці персоналу. Базовий оклад і надбавки. Змінна частина заробітної плати: комісійні, премії та бонуси, участь у прибутках, участь в акціонерному капіталі. Преміювання, класифікація премій. Пільги і соціальний пакет. Гнучка програма додаткових виплат і соціальних послуг, її зміст та переваги. Матеріальне стимулювання різних категорій працівників. Умови створення ефективної системи стимулювання праці. Можливі проблеми у матеріальному стимулюванні працівників.

Політика оплати праці та стратегія організації. Особливості оплати праці на підприємствах різних форм власності.

Тема 6. Технології нематеріальної мотивації підлеглих.

Поняття про методи мотивації. Організаційні методи мотивації: регламентація діяльності, розпорядження, залучення до управління, мотивація перспективою. Методи дисциплінарного впливу. Мотивація визначенням цілей. Делегування як форма наділення владою. Кар'єра робітника, її вплив на мотивацію. Контроль та оцінка діяльності.

Морально-психологічні методи мотивації: похвала, визнання, повага, довіра, одобрення, підтримка.

Переконавання персоналу як метод мотивації. Навіювання як метод мотивації. Маніпуляція як метод мотиваційного впливу. Використання нейро-лінгвістичного програмування в процесі мотивації персоналу.

Методи задоволення основних потреб підлеглих (згідно теорії А. Маслоу). Винагорода як метод позитивного підкріплення. Зміст внутрішньої та зовнішньої винагороди. Рекомендації по управлінню винагородою. Критика як метод негативної мотивації. Психологічний механізм дії покарання. Рекомендації по використанню покарання в управлінні.

Тема 7. Мотивація різних категорій працівників.

Персонал як об'єкт мотиваційного впливу. Структура і специфіка персоналу підприємства. Необхідність врахування індивідуальних психологічних якостей особистості при її мотивації: типу характеру, типу темпераменту, рівня інтелекту працівника.

Особливості мотивації працівників залежно від їх віку та досвіду роботи. Мотивація нових робітників, їх орієнтація (загальна, спеціальна) та адаптація (професійна,

психофізіологічна, соціально-психологічна). Мотивація досвідчених працівників. Мотивація менеджерів. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок.

Особливості мотивації персоналу на підприємствах різної форми власності: приватної, колективної державної, спільної; на різних етапах життєвого циклу організації.

Особливості мотивації персоналу в різних національних культурах. Проблеми мотивації працівників підприємств України.

Тема 8. Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу.

Механізми мотивації колективу, команди, робочої групи. Корпоративна культура як механізм мотивації колективу. Формування організаційної лояльності у персоналу. Мотивація персоналу при організації нововведень. Мотивація інноваційної активності персоналу.

Мотивація підвищення кваліфікації персоналу. Мотивація підвищення рівня трудової дисципліни.

Мотиваційний вплив на процеси плинності персоналу. Мотивація скорочення персоналу.

Зміст роботи і мотивація. Вплив на мотивацію працівника дизайну, спрощення, розширення, ротації, збагачення робочих завдань. Складність завдань і мотивація. Нормування праці та мотивація. Застосування моделі збагачення змісту праці.

Умови на робочому місці та мотивація персоналу. Вимоги до умов на робочому місці: інформаційні, економічні, фізіологічні, ергономічні, технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні та інші. Впровадження системи мотивації персоналу організації.

Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера

Менеджер як суб'єкт управління мотивацією підлеглих. Специфіка управлінської діяльності. Вимоги до якостей менеджера. Вплив характеристик особистості менеджера на його мотиваційний потенціал.

Природа і характеристики влади як інструмента мотивації підлеглих. Прагнення до влади в мотиваційній системі особистості. Теорії мотивації влади. Мотиваційна ефективність особистісних та організаційних джерел влади менеджерів.

Мотиваційний аспект лідерства в управлінні, характеристика основних стилів лідерства, їх мотиваційна ефективність.

Стрес як специфічна особливість управлінської діяльності. Вплив стресу на стан здоров'я і мотиваційну ефективність. Причини і симптоми стресу. Дії, які можуть попередити або послабити стрес.

Самотивація як засіб підвищення ефективності діяльності. Конструктивні установки. Підвищення впевненості. Самонавіювання. Самопереконавання. Визначення пріоритетів у виконанні завдань. Самооцінка і самоконтроль. Визначення і застосування самовинагороди і санкцій за виконання завдань.

5.2. Тематика семінарських (практичних, лабораторних) занять.

Тема 1. Природа мотивації та її роль в системі управління.

Тема 2. Характеристика основних видів мотивації.

Тема 3. Аналіз еволюції концепцій мотивації.

Тема 4. Моніторинг мотиваційного середовища.

Тема 5. Моделі та методи матеріального стимулювання.

Тема 6. Технології нематеріальної мотивації підлеглих.

Тема 7. Мотивація різних категорій працівників.

Тема 8. Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу.

Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера

5.3. Організація самостійної роботи студентів.

Загальний обсяг СРС з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» становить 88 год. для денної форми навчання та 112 год. для заочної форми навчання.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Мотиваційний менеджмент»:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з використанням конспекту лекцій, підручника, довідкової літератури;
- підготовка до семінарських занять;
- вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;
- пошукова робота з електронними джерелами;
- підготовка і написання рефератів;
- підготовка студентів до проведення поміжного (модульного) контролю та заліку.

Розподіл годин на виконання СРС

№з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	5 год.	2 год.
2.	Підготовка до семінарських занять	18 год.	18 год.
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4 год.	4 год.
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в тому числі конспектування за заданим планом	48 год.	68 год.
5.	Робота з інтернет-ресурсами	3 год.	10 год.
6.	Підготовка і написання рефератів	10 год.	10 год.
Разом		88 год.	112 год.

Завдання для індивідуальної самостійної роботи студентів, що навчаються на денній та заочній формі подано у силабусі дисципліни

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання та окрім завдання визначених до кожної теми передбачає написання реферату на одну із запропонованих тем. Разом з тим у здобувач освіти може запропонувати свою тему у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Також за бажанням студент може написати декілька рефератів протягом семестру для підвищення загальної оцінки за курс.

Окрім цього замість написання реферату можуть бути зараховано прослуховування курсів і у відповідності до тема навчальної дисципліни на платформах EdEra, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

6.1. *Форми поточного контролю:* усне опитування, перевірка завдань індивідуальної самостійної роботи

6.2. *Форми проміжного контролю:* модульна контрольна робота

6.3. *Форми підсумкового контролю:* залік

6.4. *Засоби діагностики результатів навчання:* подано у силабусі навчальної дисципліни

6.5. *Критерії оцінювання результатів навчання:* подано у силабусі навчальної дисципліни.

7. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

Ноутбук, проектор.

8. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основні:

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 352 с.

2. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

4. Вакарюк Л.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.

5. Загородня Н.П. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. / Н. П. Загородня, Д. Г. Кучеренко ; НДІ соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.

6. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

7. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

8. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: *навчальний посібник* для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.

9. Управління персоналом / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

10. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.

11. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 166 с.

Допоміжні:

1. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21914/1/Мотиваційний%20менеджмент%20у%20підприємницькій%20діяльності.pdf>

2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.

3. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.

4. Дмитрієв І.А. Економіка підприємства: навч. посіб. для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2018. 292 с.

5. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.

6. Економіка підприємства: підручник / Л.Л. Лазебник, В.В. Гурочкіна, Л.В. Слюсарєва та ін.; за заг. ред. Л.Л. Лазебник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. 426 с. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/123456789/7699>.

7. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін; за наук. ред. О. І. Бондарчук Київ: , 2014. 148 с.

8. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

9. Dessler G. Human Resource management., Global edition, 16th edition. Springer, 2020. 720 p.

Ресурси мережі Internet:

1. Конституція України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

2. Цивільний кодекс України. URL: https://protocol.ua/ru/tsivilniy_kodeks_ukraini/

3. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>