

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ”**  
(для магістрів)

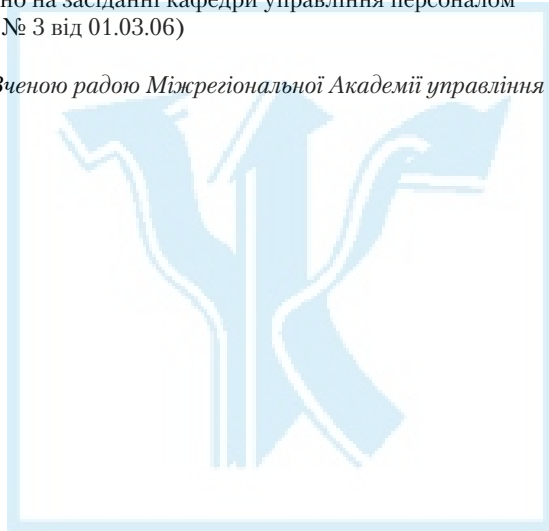
МАУП

Київ 2006

Підготовлено професором кафедри управління персоналом  
*Г. А. Дмитренком*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом  
(протокол № 3 від 01.03.06)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**МАУП**

**Дмитренко Г. А.** Навчальна програма дисципліни “Мотивація та оцінка персоналу” (для магістрів). — К.: МАУП, 2006. — 24 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Мотивація та оцінка персоналу”, питання для самоконтролю, теми контрольних робіт, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2006

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліну “Мотивація та оцінка персоналу” розроблено для вивчення у вищих навчальних закладах та інститутах підготовки й підвищення кваліфікації кадрів на третьому ступені вищої (в тому числі післядипломної) освіти для спеціалістів управління персоналом.

*Метою* навчальної дисципліни є формування системи теоретичних і прикладних знань у галузі підвищення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації, а також формування у менеджерів з персоналу знань, вмінь та навичок мотивації персоналу організації, оцінки персоналу, розвитку здібностей, які дають змогу здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність в управлінні організаціями з урахуванням розвитку й ефективного використання їх кадрового потенціалу.

*Завдання* дисципліни — дати студентам сучасні знання з теорії мотивації персоналу, сформувати в них навички і вміння самостійно аналізувати стан мотивації персоналу та розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення; розвинути здібності до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотиваційного менеджменту.

*Предмет* дисципліни — потреби, інтереси, стимули, економічні й соціально-психологічні відносини як складові мотиваційного механізму трудової діяльності.

За структурно-логічною схемою дисципліна “Мотивація та оцінка персоналу” вивчається після дисциплін “Економіка праці в організації”, “Управління персоналом”, “Менеджмент продуктивності”.

В результаті вивчення дисципліни, студент повинен *знати*:

- теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності як складової соціально-трудова відносин; змістові характеристики сучасних теорій мотивації, основи мотивації та оцінки персоналу організації;
- механізми дії законів управління при мотивації діяльності персоналу;
- сутність мотиваційного моніторингу;

- традиційні та нетрадиційні підходи до організації матеріального стимулювання персоналу; змістові характеристики нематеріальної мотивації трудової діяльності: сутність, види, функції;
- методи мотивації та оцінки персоналу;
- сучасні підходи до дослідження проблем мотивації та оцінки персоналу;
- існуючі теорії та моделі мотивації персоналу, способи активізації його індивідуальної та групової діяльності;
- мотиваційні механізми стратегічного управління персоналом;
- основи візуальної і психологічної діагностики;
- феноменологію, закономірності та механізми розвитку людини на етапі її зрілості при досягненні їм досить високого рівня розвитку;

*уміти:*

- організовувати систему мотивації персоналу організації;
- використовувати методи й технології мотивації персоналу;
- організовувати проведення мотиваційного моніторингу, що є умовою ефективного впливу на поведінку персоналу;
- оцінювати стан матеріальної мотивації в організації та проектувати заходи щодо її посилення; обґрунтовувати найбільш раціональні підходи до організації заробітної плати в організації з урахуванням зарубіжного досвіду;
- оцінювати стан трудової і статусної мотивації праці;
- проектувати заходи щодо посилення трудової та статусної мотивації трудової діяльності;
- розробляти комплексні програми активізації трудової діяльності персоналу організації на основі використання сучасних методів мотивації трудової діяльності;
- виявляти та досліджувати фактори, що сприяють розвитку професійної концепції, та ті, що гальмують її;
- планувати та організовувати ефективну діяльність у процесі вирішення завдань мотивації та оцінки персоналу організації.

Для ефективного вирішення завдань програмою передбачено такі форми навчання: лекції, семінари й тематичні дискусії, імітаційні вправи, аналіз ситуації, рольові та ділові ігри, елементи акмеологічного тренінгу.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**дисципліни**  
**“МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ”**

№ пор.	Назва змістових модулів і тем
	<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи мотивації та оцінки персоналу</b>
1	Підходи до дослідження мотивації та оцінки персоналу
2	Закони управління, які діють у сфері мотивації людини
3	Людина – суб’єкт і об’єкт мотивації та оцінки
4	Теоретичні основи мотивації
5	Стимулювання діяльності персоналу
	<b>Змістовий модуль 2. Мотивація діяльності персоналу організації</b>
6	Мотивація діяльності людини в організації
7	Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу
8	Методи управління мотивацією
9	Мотиваційні механізми стратегічного управління
	<b>Змістовий модуль 3. Оцінка персоналу</b>
10	Оцінка персоналу організації у процесі мотивації
11	Методи оцінювання персоналу
12	Атестація персоналу та візуальна психодіагностика при оцінці персоналу
13	Акмеологічний тренінг
Разом годин: 108	

**ЗМІСТ**  
**дисципліни**  
**“МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ”**

**Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи мотивації та оцінки персоналу**

**Тема 1. Підходи до дослідження мотивації та оцінки персоналу**

Натуралістичний підхід. Заданість об’єкта дослідження. Системодіяльнісний підхід. Дослідницька миследіяльність як основа організаційної структури мислення спеціаліста в системодіяльнісному підході. Орієнтація на засоби, методи та структури миследіяльності людини.

Акмеологічний підхід до мотивації та оцінки персоналу. Умови і фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості та діяльності спеціаліста.

Вихідні положення, керівні ідеї, основні правила, що застосовуються в акмеологічному дослідженні мотивації діяльності персоналу.

Місце мотивації в системі соціально-трудових відносин і менеджменті персоналу. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.

Предмет навчальної дисципліни “Мотивація персоналу”, її структура, основні завдання. Потреби як ключова категорія навчальної дисципліни та провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація. Психологічні аспекти мотивації.

Сутність і значення категорій: “мотив”, “інтерес”, “стимул”, “стимулювання”. Взаємозв'язок ключових категорій навчальної дисципліни.

Сучасні трактування сутності поняття “мотивація персоналу” та його складових. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. Мотивація праці як фактор ефективності трудової діяльності. Становлення і розвиток ринкових відносин, їх вплив на мотивацію персоналу.

*Література [9; 10; 14; 21; 29]*

## ***Тема 2. Закони управління, які діють у сфері мотивації людини***

Поняття закону. Взаємозв'язок законів, принципів, цілей, методів мотивації. Загальні закони: закони єдності біологічного та соціального в людині, єдність свідомого та несвідомого. Закони: зворотного зв'язку, потрібного різноманіття, резонансного пробудження систем, послідовності розвитку, зростання ентропії, відносності, кумулятивного впливу зовнішніх впливів, зростаючої варіативності поведінки, інвертності, установки, домінанти.

Закони зв'язку із зовнішнім середовищем: врівноваження навколишнього середовища; адаптації.

Соціально-психологічні закони поведінки. Закон традицій і звичаїв, вплив соціальних норм. Біопсихічні закони поведінки. Закон змагання, антиципації. Вплив емоцій.

*Література [5; 17; 18; 25]*

### ***Тема 3. Людина – суб'єкт і об'єкт мотивації та оцінки***

Людина як біосоціальна і духовна, самоорганізуюча і саморегулююча система.

Потреби людини, персоналу як активаційний початок діяльності. Розуміння мотиву у психологічній теорії діяльності. Інтелектуальні, чуттєві, дієві, самовизначальні засади механізму саморозвитку людини. Людина як індивід, суб'єкт, особистість, індивідуальність, універсум. Мотивація професійного розвитку персоналу, діяльності.

Рефлексія як інтегральний механізм психіки та реалізація мотиваційної функції. Роль і місце рефлексії в самоуправлінні людини (дослідження ускладнень, що виникають у діяльності, критичний аналіз результатів реконструкції причин, що спричинили ускладнення, і розробка засобів мотивації діяльності). Самокерування людини за допомогою механізму рефлексії. Модель саморозвитку людини. Психофізіологічні основи мотивації. Теорія домінанти і теорія функціональних систем, як дві сторони процесу виникнення, формування та задоволення потреб.

Функціональна система П. К. Анохіна. Особливості інформаційно-психологічного мотиваційного впливу на людину і персонал організації.

Соціально-економічні основи мотивації. Криза трудової мотивації як наслідок суб'єктивно-психологічного стану людини. Духовні основи мотивації. Духовність як сукупність внутрішніх основ людської активності. Ієрархічна система духовних стимулів людини. Руйнуюча і творча ролі ідеї. Базові та індивідуальні цінності людини.

*Література* [2; 5; 12; 14; 30]

### ***Тема 4. Теоретичні основи мотивації***

Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики менеджменту персоналу. Класифікація сучасних теорій мотивації.

Загальна характеристика змістових теорій мотивації персоналу. Сутність основних змістових теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії Альдерфера, теорії двох факторів Герцберга, теорії набутих потреб Мак-Клелланда.

Вплив сучасних змістових теорій мотивації на практику менеджменту персоналу.

Процесуальні теорії мотивації персоналу: загальна характеристика, внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту. Характерні особливості й сутність основних процесуальних теорій мотивації персоналу: теорії очікувань, теорії справедливості, концепції партисипативного (спільного) управління, моделі Портера–Лоулера. Значення і використання процесуальних теорій мотивації в менеджменті персоналу.

Загальний погляд на теорії мотивації. Необхідність врахування національної культури та менталітету. Поняття теорії “місцевого менеджменту”.

Мотиваційний механізм активації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу. Творчість, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви, цілі як суб'єкти та об'єкти мотивації. Соціально-політичні умови, механізм активації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу. Соціально-політичні умови. Фінансова та податкова політика, законодавчо-правові умови, духовне середовище, природно-географічне середовище як зовнішні мотиватори (стимули) поведінки людини. Структура та взаємозв'язок внутрішніх факторів мотивації та зовнішніх мотиваторів поведінки.

*Література* [9–12; 28; 30]

### ***Тема 5. Стимулювання діяльності персоналу***

Стимулювання як розумний, систематичний, доцільний, послідовний вплив на працівника з метою виклику активності певних показників якості й інтенсивності його діяльності.

Стимул як засіб управління.

Стимулювання як система порівняно незалежних і взаємопов'язаних підсистем. Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання праці. Специфіка, історична перспектива, переваги та недоліки окремих видів і форм організації стимулювання. Механізм стимулювання. Обмеженість уявлень про спрямованість механізму стимулювання на вирішення суто прагматичних завдань (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції тощо). Важливість формування позитивних особистісних установок, прогресивних соціальних відносин працівників в організації. Потреба комплексних керуючих впливів на людину у процесі виробництва, врахування ситуацій (економічних, соціальних, психологічних).



Самостимулювання життєдіяльності людиною. Стимулювання й самостимулювання як функція управління та самоуправління при вирішенні завдань організаціями й окремою людиною в конкретній ситуації.

Типи стимулів: за фактором повторюваності (разові, багаторазові, постійні); за інтенсивністю дії (слабкі, сильні); за нормативним фактором (недостатні, оптимальні, надмірні); за характером прояву (безпосередні, опосередковані); за супутніми емоціями (бажані, небажані) тощо.

Фази впливу стимулу на процеси, які відбуваються в організаціях, у людини. Потреба прогнозування наслідків стимулів. Стимулювання праці робітників, зайнятих на виробництві, з обмеженими можливостями підвищення їхньої індивідуальної продуктивності. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами. Призначення, структура та мотивуюча роль одноразових премій і винагород.

Особливості оплати і мотивації праці на малих підприємствах і в акціонерних товариствах.

Матеріальне стимулювання персоналу в зарубіжних країнах: характерні особливості. Оцінка зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу і можливості та доцільність його використання в Україні. Доплати і надбавки як самостійні елементи заробітної плати і складові тарифної системи. Відмінності доплат і надбавок від тарифу. Класифікація доплат і надбавок. Стимулюючі функції надбавок. Стимулюючі та компенсуючі функції доплат. Вимоги щодо застосування доплат і надбавок за сучасних економічних умов. Удосконалення практики застосування доплат і надбавок, посилення їх мотивуючої ролі. Критерії диференціації розмірів доплат і надбавок.

*Література* [12; 14; 17; 19; 21; 42]

## **Змістовий модуль 2. Мотивація діяльності персоналу організації**

### ***Тема 6. Мотивація діяльності людини в організації***

Мотиваційна сфера особистості. Врахування у практичній діяльності переважаючих мотивів. Роль мотивів і спонукань у формуванні характеру.

Спонування потреб, інтересів і стимулів у поведінці людини. Стимулювання та мотивація. Типи винагород та їх вплив на мотиваційну

поведінку людини. Модель об'єкта управління: людина організаційно-примітивна, економічна, соціальна, духовна — бути членом групи, статус, самореалізація, соціальний захист, потреба у визнанні.

Основні форми мотивації: матеріальна компенсація праці (заробітна плата. Комісійні винагороди, відрядна оплата, купівля акцій), грошова винагорода (премія), громадське визнання окремої особистості (просування, окремих кабінет, цінні подарунки, почесні відзнаки), громадське визнання діяльності групи, особисте визнання керівництва.

Управління винагородами. Система управління винагородами. Стратегія управління винагородами. Політика управління винагородами. Пільги та привілеї працівникам.

*Література* [6–12; 14; 34; 35]

### ***Тема 7. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу***

Характеристика матеріальних, трудових і статусних потреб і мотивів.

Матеріальна мотивація праці: сутність, основні положення, значення. Фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації: загальна характеристика, механізм впливу та взаємозв'язку.

Еволюція політики доходів, її вплив на матеріальну мотивацію. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів. Методологічні аспекти оцінки стану матеріальної мотивації в Україні. Основні напрями посилення матеріальної мотивації трудової діяльності.

Характеристика і значення трудової мотивації праці. Статусна мотивація праці: сутність, значення.

Пріоритетність мотивів особистості. Конфліктність мотивів. Фактори-мотиватори і фактори-демотиватори. Поняття нематеріалістичної мотивації. Сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.

Економічні закони, що регулюють розподільні відносини в ринковій економіці. Заробітна плата як ціна послуг робочої сили і основна форма доходу найманих працівників.

Фактори диференціації заробітної плати. Організаційно-економічний механізм забезпечення оптимальних співвідношень у рівнях і структурі заробітної плати. Взаємозв'язок елементів організації заробітної плати з мотивацією трудової діяльності.

Тарифна система та її місце в мотиваційному механізмі. Вдосконалення тарифних умов оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і робітників за традиційного підходу до їх побудови.

Нові підходи до побудови тарифних умов оплати праці. Сутність і переваги гнучкої тарифної системи. Безтарифна (пайова) система оплати праці: сфера застосування, переваги. Єдина тарифна сітка для оплати праці всіх категорій персоналу: методологія побудови, переваги, мотивуюча роль. Сутність і переваги єдиної гнучкої тарифної сітки.

Мотивуюча роль нормування праці та основні шляхи його удосконалення. Оптимізація рівня і структури заробітної плати як фактор-мотиватор. Системи заробітної плати як інтегрований елемент оплати праці. Роль систем оплати праці в посиленні мотивації трудової діяльності. Класифікація систем заробітної плати. Умови (фактори) ефективного застосування форм заробітної плати. Правила матеріального заохочення.

Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. “Технологія” розроблення преміального положення. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників за основні результати діяльності. Організація преміювання керівників підприємств за сучасних економічних умов.

Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування нетрадиційних методів матеріальної мотивації трудової діяльності.

*Література* [14; 21; 22; 32; 33]

### ***Тема 8. Методи управління мотивацією***

Ініціативність і відповідальність як фактор ефективності виробництва та продуктивності праці. Мотивація, заснована на інтересі. Спрямованість мотивації на результат діяльності й на процес діяльності. Мотив досягнення успіху у власній діяльності. Мотиви значимості виконуваної роботи, самовираження, самореалізації. Система матеріального й морального стимулювання, делегування повноважень як організаційні методи підвищення ініціативи й відповідальності.

Методи владної, примусової мотивації (вказівки, накази, розпорядження, директивні рішення).

Методи безпосередньої мотивації праці (переконання, захоплення, агітація).

Методи опосередкованого стимулювання праці (створення зовнішньої ситуації, яка спонукає особистість). Інформаційно-психологічні методи й технології мотивації діяльності. Методи й технології маніпуляції персоналом організації. Методи самомотивації (НЛП, метод Є. Кюе, метод Н. Хілла, керований, медитативний аутотренінги тощо).

Зміни у структурі мотивів як об'єктивна закономірність. Фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Повага до людини як провідна ланка мотивації праці.

Нетрадиційні методи матеріального стимулювання: зміст, мотивуюча роль. Мотиваційний ефект соціальної політики організацій, яку вони реалізують стосовно свого персоналу.

Нематеріальні методи посилення спонукання до праці: збагачення змістовності праці, розвиток колективних форм, поліпшення умов праці, демократизація управління і залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, планування трудової кар'єри, запровадження нетрадиційних форм організації робочого часу, заходи щодо вдосконалення процесу праці, реалізація програм професійного розвитку робочої сили, інформованість колективу як чинник мотивації.

Взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі. Досвід застосування нематеріальних методів мотивації трудової діяльності.

*Література [1; 4; 9; 12; 14; 33; 41]*

### ***Тема 9. Мотиваційні механізми стратегічного управління***

Системний характер мотиваційного механізму. Механізм мотивації продуктивної праці персоналу (склад і структура мотиваційного комплексу, соціальна організація колективу, працездатність). Мотиваційний механізм розвитку виробництва (вимір нововведень, гіперування внутрішніх і зовнішніх мотивів, система факторів сприйняття, властивості нововведень).

Науково-технічний розвиток організації та персоналу як саморегульований процес. Урахування феномена “пульсуючого” менеджменту. Мотивація підприємництва (критерії, підприємницькі реакції, внутрішньо фірмове підприємництво, конкуренція та кооперація, рефлексивна взаємодія).

Мотиваційний механізм господарювання, взаємозв'язок мотивів праці, господарювання та підприємництва, мотиви господарювання).

Психотехнологічні механізми управління натовпом, колективами, людиною.

Особливості інформаційного впливу на людину. Узагальнення досвіду мотивації персоналу в процвітаючих компаніях світу.

*Література* [18; 29; 31; 39]

### **Змістовий модуль 3. Оцінка персоналу**

#### ***Тема 10. Оцінка персоналу організації у процесі мотивації***

Закон випередженого віддзеркалювання (антицинація). Феномен оцінки. Закономірність соціального порівняння. Стимулююча та орієнтовна функція оцінки. Соціальна оцінка людини. Оцінка як економічна категорія. Сутність оцінки персоналу, загальні вимоги до оцінювання персоналу. Основні принципи ефективної оцінки: спрямованість на поліпшення праці; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічне обговорення; надійність, уніфікованість критеріїв, розумне поєднання похвали та критики; надійність та уніфіціювання критеріїв; достовірність методів. Види оцінки персоналу організації. Мотивуючий потенціал оцінки персоналу.

Я-концепція — система уявлень особистості про саму себе. (Я — подобаюсь, здатний, необхідний, можу, творю, знаю, керую, володію). Систематичність, всебічність, справедливість, порівняння оцінок. Деградація групи, особистості за відсутності оцінок. Правове забезпечення оцінок персоналу. Гуманізм та об'єктивність оцінювання.

Цілі системи оцінки персоналу в організації. Планування професійного розвитку кар'єри; професійного навчання; вплив на мотивацію працівників; прийняття кадрових рішень.

Адміністративні цілі: підвищення по службі; переведення на іншу роботу; перепідготовка; покарання; заохочення; підвищення кваліфікації; пониження по службі; розірвання трудового договору. Інформаційна функція — знання оцінки своєї праці. Мотиваційна мета.

Види оцінок: продуктивності; особистих якостей; стилю діяльності; професійних здібностей; якостей керівника; якості поведінки в екстремальних ситуаціях тощо.

Формальна та неформальна система оцінки. Самооцінка як вид оцінки. Ідеальний, нормативний, реальний образ “Я”. Зовнішня оцінка персоналу: оцінка з боку трудового колективу, керівника, безпосередніх споживачів результатів праці, колег по роботі.

Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу. Об'єктивність оцінки персоналу та її вплив на мотивацію праці. Особливості оцінки менеджерів.

Сфера застосування результатів оцінювання персоналу.

*Література* [4; 9; 13; 14; 32–34]

### ***Тема 11. Методи оцінювання персоналу***

Загальна характеристика методів оцінювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників.

Об'єктивні труднощі та складність оцінювання керівників, професіоналів і фахівців. Оцінювання керівників, професіоналів і фахівців на основі застосування системи балів. Особливості оцінювання робітників. Оцінювання робітників на основі застосування системи балів.

Оцінка персоналу за досягнення поставлених цілей. Соціально-психологічна оцінка керівників, професіоналів і фахівців. Атестація як метод оцінювання персоналу. Організація підготовки до атестації та процедура її проведення. Використання результатів атестації в менеджменті персоналу.

Універсальна автоматизована система контролю виконання робіт як метод оцінювання управлінського персоналу. Визначення рівня організації виробництва, праці та управління і використання його в практиці оцінювання персоналу.

Оцінка за допомогою методу рис. Оцінка на основі аналізу праці. Функціональна оцінка керівника. Методика визначення стилю керівництва. Оцінка за результатами діяльності колективу. Метод аналізу структури управлінської діяльності. Цільовий метод оцінки. Суть оцінок, достоїнство та недоліки.

Діагностична система оцінки: самовизначення, самопредставлення, самоподача; діагностичні ігри; тести на стиль керування; автоматизована оцінка знань; тести на інтелект; самовираження та самоствердження; вибір партнера та лідера; співбесіда в експертній комісії.

Методи оцінки персоналу: біографічний; інтерв'ювання (співбесіда); анкетування (самооцінка); соціологічне опитування; спостереження; тестування; експертні оцінки; критичний інцидент; ділова гра; аналіз конкретних ситуацій; ранжування; програмований контроль; екзамени; самозвітування; комплексна оцінка праці; атестація персоналу.

Кваліметричний підхід до оцінки персоналу. Сутність, можливості, практика застосування.

Особливості зарубіжного досвіду оцінювання персоналу. Можливість і необхідність використання зарубіжного досвіду оцінювання персоналу в Україні.

*Література* [1; 2; 4; 9–12; 14; 15; 36]

### ***Тема 12. Атестація персоналу та візуальна психодіагностика при оцінці персоналу***

Основні завдання атестації. Вихідні дані для атестації. Основні критерії оцінки. Етапи проведення атестації: підготовчий період, формування складу комісії; етап безпосередньої атестації, заключний етап. Характеристика змісту діяльності на етапах атестації.

Методи оцінки, що застосовуються під час атестації. Комбіновані методи (сумарні оцінки, задані групування, тестування). Псевдокількісні способи оцінки (метод ранжування, метод парних порівнянь, метод присвоєння балів, метод вільної бальної оцінки, графічний метод, метод коефіцієнтної оцінки).

Нетрадиційні методи атестації: “360° атестація”, психологічні методи (спеціальні тести, співбесіди, вправи).

Історичні норми візуальної психодіагностики. Взаємозв’язок візуальної психодіагностики із сучасними науками.

Фізіологічна мова. Антропологічна діагностика. “Мова обличчя” та її вивчення. Використання даних дерматогліфіки у візуальній психодіагностиці та імунології.

Психологія статі та національні відмінності. Дослідження почерку як метод психодіагностики.

Мова тіла та його руху. Закони спілкування. Використання мови тіла при оцінці персоналу.

*Література* [4; 11; 15; 19; 26]

### ***Тема 13. Акмеологічний тренінг***

Планується з урахуванням рівня і специфіки рівня студентів.

*Література* [40]

## ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ***

1. Натуралістичний підхід. Заданість об’єкта дослідження.
2. Системний підхід до діяльності. Дослідницьке мислення як основа організаційної структури мислення спеціаліста в системному підході діяльності.
3. Акмеологічний підхід до мотивації та оцінки персоналу.

4. Умови і фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості та діяльності спеціаліста.
5. Місце мотивації в системі соціально-трудових відносин і менеджменті персоналу. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.
6. Предмет навчальної дисципліни “Мотивація та оцінка персоналу”, її структура, основні завдання.
7. Потреби як ключова категорія навчальної дисципліни та провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація. Психологічні аспекти мотивації.
8. Сутність і значення категорій: “мотив”, “інтерес”, “стимул”, “стимулювання”. Взаємозв’язок ключових категорій навчальної дисципліни.
9. Рефлексія людини як механізму пізнання та самоуправління.
10. Сучасні трактування сутності поняття “мотивація персоналу” та його складових. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
11. Мотивація праці як фактор ефективності трудової діяльності.
12. Становлення і розвиток ринкових відносин, їх вплив на мотивацію персоналу.
13. Поняття закону. Взаємозв’язок законів, принципів, цілей, методів мотивації.
14. Закони управління, що діють у сфері мотивації людини.
15. Соціально-психологічні закони поведінки.
16. Закон традицій і звичаїв, вплив соціальних норм.
17. Біопсихічні закони поведінки. Закон змагання. Антиципації. Вплив емоцій.
18. Людина як біосоціальна, духовна, саморегулююча та автоматизована система.
19. Потреби людини як активаційний початок діяльності.
20. Інтелектуальні, чуттєві, дієві, само визначальні початки механізму саморозвитку людини.
21. Психофізіологічні основи мотивації. Теорія домінанти та теорія функціональних систем як дві сторони процесу виникнення, формування та задоволення потреб.
22. Соціально-економічні основи мотивації.
23. Криза трудової мотивації як наслідок суб’єктивно-психологічного стану людей.



24. Духовні основи мотивації. Духовність як сукупність внутрішніх засад людської активності. Ієрархічна система духовних стимулів людини.
25. Загальна характеристика змістових теорій мотивації персоналу.
26. Процесуальні теорії мотивації персоналу, загальна характеристика.
27. Узагальнений погляд на теорії мотивації. Необхідність урахування національної культури, менталітету народу. Теорія “жорсткого менеджменту”.
28. Мотиваційний механізм активізації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу.
29. Стимулювання як розумне, систематичне, доцільне, послідовний вплив на працівника з метою активізації певних показників якості та інтенсивності його діяльності.
30. Економічне, філософське, психологічне та соціологічні підходи до стимулювання праці. Механізм стимулювання.
31. Самостимулювання життєдіяльності людини. Стимулювання та самостимулювання як функція управління та самоуправління під час вирішення завдань організаціями та окремою людиною в конкретній ситуації. Типи стимулів.
32. Стимулювання праці робітників, зайнятих на виробництві, з обмеженими можливостями підвищення їхньої індивідуальної продуктивності.
33. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами. Призначення, структура та мотивуюча роль одноразових премій і винагород.
34. Особливості оплати і мотивації праці на малих підприємствах і в акціонерних товариствах.
35. Матеріальне стимулювання персоналу в зарубіжних країнах: характерні особливості.
36. Оцінка зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу, можливості та доцільність його використання в Україні.
37. Доплати і надбавки як самостійні елементи заробітної плати і складові тарифної системи. Класифікація доплат і надбавок.
38. Мотиваційна сфера особистості. Врахування у практичній діяльності домінуючих мотивів. Роль мотивів і прагнень у формуванні характеру.
39. Основні форми мотивації, їх загальна характеристика.

40. Характеристика матеріальних, трудових і статусних потреб і мотивів.
41. Матеріальна мотивація праці: сутність, основні положення, значення.
42. Фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації: загальна характеристика, механізм впливу та взаємозв'язку.
43. Методологічні аспекти оцінки стану матеріальної мотивації в Україні. Основні напрями підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності.
44. Характеристика і значення трудової мотивації праці. Статусна мотивація праці: сутність, значення.
45. Сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.
46. Фактори диференціації заробітної плати.
47. Організаційно-економічний механізм забезпечення оптимальних співвідношень у рівнях і структурі заробітної плати.
48. Взаємозв'язок елементів організації заробітної плати з мотивацією трудової діяльності.
49. Тарифна система та її місце в мотиваційному механізмі. Нові підходи до побудови тарифних умов оплати праці.
50. Мотивуюча роль нормування праці та основні шляхи його удосконалення.
51. Оптимізація рівня і структури заробітної плати як фактор-мотиватор. Правила матеріального заохочення.
52. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. "Технологія" розроблення преміального положення.
53. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників за основні результати діяльності.
54. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування нетрадиційних методів матеріальної мотивації трудової діяльності.
55. Методи владної мотивації примушення (укази, накази, розпорядження, директивні рішення).
56. Методи безпосередньої мотивації праці (запевнення, агітація).
57. Методи опосередкованого стимулювання праці (створення зовнішньої ситуації, що спонукає особистість).
58. Методи самомотивації (НЛП, метод Е. Кюе, метод Н. Хілла, медитативний аутотренінг).

59. Зміни у структурі мотивів як об'єктивна закономірність. Фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Повага до людини як провідна роль мотивації праці.
60. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання: зміст, мотивуюча роль.
61. Нематеріальні методи посилення спонукання до праці.
62. Взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі.
63. Системний характер мотиваційного механізму.
64. Механізм мотивації продуктивної праці.
65. Мотивація підприємництва. Мотиваційний механізм господарювання.
66. Психотехнологічні механізми управління стовпотворінням, колективами, людиною.
67. Особливості інформаційного впливу на людину.
68. Правове забезпечення оцінок персоналу. Цілі системи оцінки персоналу в організації.
69. Планування професійного розвитку кар'єри, професійного навчання, прийняття кадрових рішень.
70. Види оцінок персоналу: продуктивність; особистісні якості; поведінка в екстремальних ситуаціях.
71. Формальна та неформальна системи оцінки. Самооцінка як вид оцінювання.
72. Зовнішня оцінка персоналу: оцінка з боку трудового колективу, керівника, безпосередніх споживачів результатів праці, колег по роботі.
73. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу. Особливості оцінки менеджерів.
74. Сфера застосування результатів оцінювання персоналу.
75. Загальна характеристика методів оцінювання керівників, професіоналів, фахівців і працівників.
76. Атестація як метод оцінювання персоналу. Організація підготовки до атестації та процедура її проведення.
77. Універсальна автоматизована система контролю виконання робіт як метод оцінювання управлінського персоналу.
78. Визначення рівня організації виробництва, праці та управління і використання його в практиці оцінювання персоналу.
79. Оцінка за методом рис. Оцінка на основі аналізу праці.

80. Оцінка за результатами діяльності колективу. Цільовий метод оцінки. Суть оцінок, переваги і недоліки.
81. Діагностична система оцінювання, загальна характеристика.
82. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу. Сутність, можливості та практика застосування.
83. Можливість і необхідність використання зарубіжного досвіду оцінювання персоналу в Україні.
84. Нетрадиційні методи атестації, загальна характеристика.
85. Візуальна психодіагностика при оцінці персоналу.
86. Умови і фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості.
87. Мотиваційні механізми активізації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу.
88. Цілі системи оцінки персоналу в організації. Види оцінок персоналу організації.
89. Методи оцінки, що використовуються під час атестації персоналу.
90. Акмеологічний тренінг у мотивації та оцінці персоналу.

### ***ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ***

1. Підходи до дослідження мотивації та оцінки персоналу.
2. Рефлексія людини як механізм пізнання та самоуправління.
3. Закони управління, що діють у сфері мотивації людини.
4. Людина – суб'єкт та об'єкт мотивації та оцінки.
5. Психофізіологічні основи мотивації. Функціональна система П. К. Анохіна.
6. Соціально-економічні та духовні основи мотивації.
7. Урахування національної культури у процесі мотивації та в оцінці персоналу.
8. Вплив “Я-концепції” на оцінку персоналу.
9. Теоретичні основи мотивації.
10. Мотивація діяльності персоналу організації.
11. Стимулювання діяльності.
12. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу.
13. Методи управління мотивацією.
14. Мотиваційні механізми стратегічного управління.
15. Оцінка персоналу організації в процесі мотивації.
16. Методи оцінювання персоналу.

17. Атестація як метод оцінювання персоналу. Організація підготовки до атестації та процедура її проведення.
18. Атестація персоналу та візуальна психодіагностика при оцінці персоналу.
19. Акмеологічний підхід до мотивації та оцінки персоналу.
20. Особливості зарубіжного досвіду оцінювання персоналу.
21. Акмеологічний тренінг, цілі, порядок проведення.
22. Методологічні аспекти оцінки стану матеріальної мотивації в Україні.
23. Психологічні аспекти мотивації.
24. Загальна характеристика змістових теорій мотивації персоналу.
25. Процесуальні теорії мотивації персоналу, загальна характеристика.
26. Мотивація підприємництва.
27. Методи владної, примусової мотивації праці.
28. Методи безпосередньої мотивації.
29. Методи опосередкованого стимулювання.
30. Методи самомотивації.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Основна*

1. *Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М. та ін.* Нормування праці: Підручник / За ред. В. М. Данюка, В. М. Абрамова. — К., 1995.
2. *Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокіна М. Е.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
3. *Анисимов О. С.* Основы методологии: В 2 т. — М., 1994.
4. *Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Метод. рек.* / ВНИИ Центр Госкомтруда СССР. — М., 1989.
5. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. — К., 1994.
6. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М., 1998.
7. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. — М.: Высш. шк., 1994.
8. *Волгин А. П., Матирко В. П., Модин А. А.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.

9. *Дмитренко Г. А.* Мотивация и оценка персонала. — К.: МАУП, 2003.
10. *Дятлов В. А., Кибинов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М., 1998.
11. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1999.
12. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000.
13. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности). — К.: МАУП, 1995.
14. *Колот А. М.* Мотивация персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002.
15. *Конев В. С.* Опыт аттестации специалистов с использованием ЭВМ. — Л.: ЛДНТП, 1987.
16. *Коханов Е. Ф.* Отбор персонала и введение в должность. — М.: ГАУ, 1996.
17. *Маслоу А.* Мотивация и личность. — М., 1998.
18. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
19. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента — М.: Дело, 1992.
20. *Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов.* — М.: Экономика, 1989.
21. *Мотивация и поведение человека в сфере труда.* — М.: НИИтруда, 1990.
22. *Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Зб. наук. праць.* — К.: Ін-т економіки, 1996.
23. *Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина.* — М.: Высш. шк., 1996.
24. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М., 1998.
25. *Шкашулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М., 2003.
26. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика. — К., 1995.
27. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К., 1994.
28. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента. — К., 1994.

#### *Додаткова*

29. *Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А.* Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников. — М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая кн., 1998.
30. *Каташов В. А.* Система систем. — М.: Прогресс-Академия, 1995.

31. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М., 1998.
32. *Ржаницына Л. С.* Цена рабочей силы в условиях рынка. — М.: Профиздат, 1993.
33. *Рынок труда и доходы населения: Учеб. пособие / Под ред. Н. А. Волгина.* — М.: Филинь, 1999.
34. *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение, оценка. — М.: Прогресс, 1989.
35. *Павленко Н.* Трудові відносини: запитання та відповіді. — Харків: Фактор, 2001.
36. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
37. *Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова.* — СПб.: Питер, 2001.
38. *Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий.* — М.: НИИтруда, 1995.
39. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В.* Менеджмент и самоменеджмент в аспекте рыночных отношений. — М., 1996.
40. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
41. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента. — М., 2000.
42. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теория личности. — М., 1997.
43. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М., 1995.

МАУП

## ***ЗМІСТ***

Пояснювальна записка .....	3
Тематичний план дисципліни “Мотивація та оцінка персоналу” .....	5
Зміст дисципліни “Мотивація та оцінка персоналу” .....	5
Питання для самоконтролю .....	15
Теми контрольних робіт .....	20
Список літератури .....	21



Зам. № ВКЦ-2571

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП