



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СИЛАБУС
навчальної дисципліни

Мотиваційний менеджмент

1. Основна інформація про дисципліну

Тип дисципліни:	вибіркова	Форма навчання:	заочна
Освітній ступінь:	магістр		
Галузь знань:	07 Управління та адміністрування		
Спеціальність:	073 Менеджмент		
Освітня програма:	Менеджмент: адміністрування діяльності суб'єктів господарювання		
Рік навчання:	1	Семестр:	1, 2
Кількість кредитів (годин):	4 (120 год.: 4- лекції; 4- семінарські; 112 - самостійна робота)		
Мова викладання:	українська		

2. Інформація про викладача (викладачів)

ПІБ: Башинська Марина Ігорівна

Науковий ступінь, вчене звання, посада: кандидат економічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Кафедра: кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Робочій e-mail: bash17@ukr.net

Години консультацій на кафедрі: середа, 14.40-16.00

3. Опис та мета дисципліни

Дисципліна «Мотиваційний менеджмент» призначена для поглиблення фахових компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 менеджмент, але може бути цікавою та корисною й студентам інших спеціальностей.

Збільшення темпів економічного зростання національної економіки в значній мірі залежить від знань щодо процесу мотивації та управління мотивацію персоналу в сучасних умовах, функціонування організацій різних форм власності та вмінь фахівців щодо ефективного управління.

Необхідність вивчення дисципліни визначається тим, що розвиток ринку вимагає істотних перетворень у системі підготовки кадрів для роботи в сучасних організаціях.

Роль персоналу в створенні доданої вартості неухильно збільшується, що пов'язано зі змінами умов конкуренції.

Компанії, які досягли стійкого і середньогалузевого рівня рентабельності, неминуче повинні змінити вектор своїх зусиль і, перш за все, у сфері управління персоналом. За оцінками світових експертів саме персоналу буде належати ключова роль в досягненні стабільного успіху компанії.

З розвитком суспільства в міру зниження значущості позаекономічних заходів примусу до праці, а з плином часу і економічних заходів примусу, зростає значимість мотиваційного менеджменту. Одночасно зростає трансформація теорій мотивації.

Життєва необхідність розробки і впровадження нової системи мотиваційного менеджменту обумовлюється наступними обставинами.

Персонал є найважливішим ресурсом, що забезпечує реалізацію стратегій компанії. При розробці корпоративних стратегій поряд з фінансовими, виробничими ресурсами компанії, а також факторами її ринкового оточення, необхідно рахувати, стан і перспективи трудових ресурсів.

Персонал компанії - головний суб'єкт всіх бізнес-процесів компанії. Тому побудова бізнес-процесів і відповідних регламентів вимагає ретельного визначення форматів участі персоналу в розробці, реалізації, контролі і аналізі ефективності бізнес-процесів. Успіх же будь-яких організаційних інновацій визначається ступенем зацікавленості персоналу в здійснюваних реформах. Цю ключову роль персоналу в досягненні успіху компанії добре відображає поняття «мотиваційний менеджмент».

Особливість дисципліни «Мотиваційний менеджмент» полягає у поєднанні основ теорії управління персоналом (тема 1), аналізу мотивів та стимулів впливу на персонал (тема 2, 3, 4,), моделей та методів матеріального стимулювання та технології нематеріальної мотивації (тема 5, 6), механізмів коригування поведінки, та аналізі потенціалу персоналу та менеджерів (тема 7, 8, 9).

Передумови для вивчення дисципліни. Вивченню дисципліни «Мотиваційний менеджмент» передують засвоєння наступних навчальних дисциплін: «Теорія менеджменту», «Економіка підприємства», «Маркетинг».

Міждисциплінарні зв'язки вивчення дисципліни «Мотиваційний менеджмент» тісно пов'язано з навчальними дисциплінами: «Теорія менеджменту», «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Стратегічний менеджмент та маркетинг», «Психологія управління та самоменеджмент сучасного керівника».

4. 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-трудових 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 обґрунтовують, 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.

5. Структура дисципліни

Тема № 1. Основи теорії управління потенціалом підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття про мотивацію, її необхідність в управлінні. 2. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна, його місце в системі управлінських, психологічних, педагогічних дисциплін, предмет, об'єкт вивчення, структура, основні функції. 3. Мотивація як процес. 4. Стадії мотиваційного процесу. 5. Потреби як основа мотивації, їх види і властивості. 6. Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 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”) Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с. 3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
<p>Семінарське заняття (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	

<p>Завдання для самостійної роботи: Підготуйте відповіді на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття про мотивацію, її необхідність в управлінні. 2. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з іншими функціями менеджменту. 3. Мотиваційний менеджмент як вид діяльності, його принципи і методи. 4. Характеристика основних цілей та завдань мотиваційного менеджменту на сучасному етапі управління організаціями. 5. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. 6. Мотиваційна сфера особистості. 7. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з іншими функціями менеджменту. 8. Мотиваційний менеджмент як вид діяльності, його принципи і методи, основні цілі та завдання. 9. Потреби як основа мотивації, їх види і властивості. Поняття про мотиви діяльності. 10. Мотиваційні характеристики особистості. 11. Складність мотивації персоналу в управлінні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с. 2. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент Київ : МАУП, 2001. 168 с. 3. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с. 4. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців. 5. www.12manage.com – Інтернет-портал з проблем менеджменту. 6. Інтернет портал для управлінців. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:http://www.management.com.ua.
---	--

Тема № 2. Характеристика основних видів мотивації.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Види мотивації та їх характеристика. 2. Види мотивації за рівнем інтенсивності. 3. Закон Еркса-Додсона. 4. Демотивація персоналу. 5. Види мотивації за формами соціальної поведінки працівників: мотивація саморозвитку, досягнення, самоствердження, ідентифікації з іншими людьми, спілкування, симпатії, допомоги, агресії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с. 2. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 64 с. 3. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича–Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.

<p>Семінарське заняття (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: Підготувати доповіді відповідно до теми заняття (вимоги: відсутність плагіату, тривалість 3-5 хв). Орієнтовні теми для доповіді.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Матеріальна мотивація як прагнення до більш високого рівня життя. 2. Трудова мотивація, її специфіка. 3. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. 4. Застосування нормативної мотивації в управлінні. 5. Характеристика примусової мотивації. 6. Стимулювання як вид мотивації. 7. Порівняльна характеристика та взаємодія внутрішньої (процесійної) і зовнішньої мотивації. 8. Позитивна мотивація, її види. 9. Вплив негативної мотивації на поведінку робітника. 10. Характеристика примусової мотивації. 11. Порівняльна характеристика та взаємодія внутрішньої і зовнішньої мотивації. 12. Позитивна мотивація, її види. Вплив негативної мотивації на поведінку робітника. 13. Види мотивації за формами соціальної поведінки працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с. 2. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент Київ : МАУП, 2001. 168 с. 3. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с. 4. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців. 5. www.12manage.com – Інтернет-портал з проблем менеджменту. 6. Інтернет портал для управлінців. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.management.com.ua.

Тема № 3. Аналіз еволюції концепцій мотивації.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наукові засади управління мотивацією. 2. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту. 3. Внесок в розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля 4. Психологічні теорії мотивації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с. 2. Рульєв В. А., С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2012. 310 с. 3. Сладкевич В. П. Мотивационный

<p>5. Первинні теорії мотивації. 6. Змістовні мотиваційні теорії</p>	<p>менеджмент Київ : МАУП, 2001. 168 с. 4. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с. 5. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. – 417 с.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: Проаналізуйте теорії мотивації, зробіть порівняльну таблицю.</p> <p>1. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту. 2. Внесок в розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля (адміністративна школа управління). Хоуторнські експерименти. 3. Школа людських відносин в управлінні. 4. Первинні теорії мотивації: теорія «Х», «У» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі і т.д.</p>	<p>1. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент Київ : МАУП, 2001. 168 с. 3. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с. 4. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців. 5. www.12manage.com – Інтернет-портал з проблем менеджменту. 6. Інтернет портал для управлінців. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:http://www.management.com.ua.</p>

Тема № 4. Моніторинг мотиваційного середовища.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни.</p>	
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <p>1. Проведення анкетування з метою виявлення потреб працівників. 2. Тестування як метод аналізу мотивації персоналу. 3. Метод експертних оцінок. 4. Співбесіда (інтерв'ю) як інструмент оцінки особливостей мотивації підлеглих. 5. Спостереження як метод вивчення мотиваційного середовища. 6. Аналіз біографічних фактів як інструмент вивчення мотивації працівників.</p>	<p>1. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 2. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича– Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с. 3. Психологія і бізнес он-лайн. – Режим доступу: http://www.psycho.ru/ 4. HR-портал. Спілка HR-менеджерів. – Режим доступу: http://www.hr-portal.ru 5. Адміністративно-управлінський портал. – Режим доступу: http://www.aup.ru</p>

<p>Завдання для самостійної роботи: Записати недоліки та переваги кожного з методів моніторингу мотиваційного середовища.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Метод експертних оцінок. 2. Співбесіда (інтерв'ю) як інструмент оцінки особливостей мотивації підлеглих. 3. Спостереження як метод вивчення мотиваційного середовища. 4. Аналіз біографічних фактів як інструмент вивчення мотивації працівників. 5. Тест та анкетування як методи вивчення мотиваційного середовища 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 2. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича– Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с. 3. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. – 417 с. 4. Психологія і бізнес он-лайн. – Режим доступу: http://www.psychology.ru/
--	--

Тема № 5. Моделі та методи матеріального стимулювання.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Семінарське заняття (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: Підготувати реферат відповідно до теми заняття (вимоги: відсутність плагіату, обсяг 12-15 аркушів друкованого тексту). Орієнтовні теми:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципи організації оплати праці 2. Система організації заробітної платні, її складові. 3. Структура оплати праці персоналу. Базовий оклад і надбавки 4. Форми і системи заробітної платні: погодинна, відрядна, інші. 5. Пільги і соціальний пакет. 6. Гнучка програма додаткових виплат і соціальних послуг, її зміст та переваги. 7. Можливі проблеми у матеріальному стимулюванні працівників. 8. Структура оплати праці персоналу. Базовий оклад і надбавки. 9. Преміювання, класифікація премій. 10. Пільги і соціальний пакет. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б.; ред. Р. А. Аблязова. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 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”)Харків : ХНУМГ, 2013.– 111с. 3. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с. 4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

<p>11. Гнучка програма додаткових виплат і соціальних послуг, її зміст та переваги.</p> <p>12. Матеріальне стимулювання різних категорій працівників.</p> <p>13. Умови створення ефективної системи стимулювання праці.</p> <p>14. Можливі проблеми у матеріальному стимулюванні працівників.</p> <p>15. Політика оплати праці та стратегія організації.</p> <p>16. Особливості оплати праці на підприємствах різних форм власності.</p>	
--	--

Тема №6. Технології нематеріальної мотивації підлеглих.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси						
<p>Лекція (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>							
<p>Семінарське заняття: (-) непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>							
<p>Завдання для самостійної роботи: Зробити таблицю переваг та недоліків методів мотивації.</p> <table border="1" data-bbox="224 1108 854 1186"> <thead> <tr> <th>метод</th> <th>переваги</th> <th>недоліки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційні методи мотивації: регламентація діяльності. розпорядження, залучення до управління, мотивація перспективою. 2. Методи дисциплінарного впливу. Мотивація визначенням цілей. 3. Делегування як форма наділення владою. 4. Кар'єра робітника, її вплив на мотивацію. Контроль та оцінка діяльності. 5. Морально-психологічні методи мотивації: похвала, визнання, повага, довіра, одобрення, підтримка. 6. Використання нейро-лінгвістичного програмування в процесі мотивації персоналу. Переконавання персоналу як метод мотивації. 7. Навіювання та маніпуляція як методи мотивації мотиваційного впливу. 8. Винагорода як метод позитивного підкріплення. 	метод	переваги	недоліки				<ol style="list-style-type: none"> 1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу: http://confcv.at.a/forum/53-482-1. 2. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. – 417 с. 3. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., 4. Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с. 5. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
метод	переваги	недоліки					

<p>9. Зміст внутрішньої та зовнішньої винагороди. Рекомендації по управлінню винагородою.</p> <p>10. Критика як метод негативної мотивації.</p> <p>11. Психологічний механізм дії покарання.</p> <p>12. Рекомендації по використанню покарання в управлінні.</p>	
--	--

Тема №7. Мотивація різних категорій працівників.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Семінарське заняття: непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: Підготувати реферат відповідно до теми заняття (вимоги: відсутність плагіату, обсяг 12-15 аркушів друкованого тексту). Орієнтовні теми:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Персонал як об'єкт мотиваційного впливу. 2. Структура і специфіка персоналу підприємства. 3. Особливості мотивації працівників залежно від їх віку та досвіду роботи. 4. Мотивація досвідчених працівників. Мотивація менеджерів. 5. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок. 6. Особливості мотивації персоналу в різних національних культурах. 7. Проблеми мотивації працівників підприємств України. 8. Необхідність врахування індивідуальних психологічних якостей особистості при її мотивації. 9. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок. 10. Особливості мотивації персоналу на різних етапах життєвого циклу організації. 11. Проблеми мотивації працівників підприємств України. 12. Особливості мотивації персоналу на 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с. 2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу: http://confcv.at.a/forum/53-482-1. 3. Командний менеджмент : навч. посіб. / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б.; за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с. 4. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 64 с. 5. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с. 6. www.expert.ua – український щотижневик «Експерт» 7. www.liga.net – українська мережа ділової інформації

підприємствах різної форми власності. 13. Особливості мотивації персоналу в різних національних культурах.	
---	--

Тема №8. Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни	
Семінарське заняття: (-) непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни	
Завдання для самостійної роботи: 1. Механізми мотивації колективу, команди, робочої групи. 2. Мотивація інноваційної активності персоналу. 3. Корпоративна культура як механізм мотивації колективу. 4. Формування організаційної лояльності. 5. Мотивація підвищення кваліфікації персоналу. 6. Мотивація підвищення рівня трудової дисципліни. 7. Мотиваційний вплив на процеси плинності персоналу. 8. Мотивація скорочення персоналу 9. Зміст роботи і мотивація. 10. Застосування моделі збагачення змісту праці. 11. Умови на робочому місці та мотивація персоналу. 12. Вимоги до умов на робочому місці. 13. Впровадження системи мотивації персоналу організації.	1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу: http://confcv.at.a/forum/53-482-1 . 2. Перебийніс В. І. Формування доходів працівників підприємств : монографія / В. І. Перебийніс, Т. О. Сазонова. – Полтава : ПУСКУ, 2008. – 265 с. 3. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с. 4. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с. 5. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців. 6. www.12manage.com – Інтернет-портал з проблем менеджменту

Тема №9. Мотиваційний потенціал менеджера

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція (-): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни	
Семінарське заняття: непередбачено у робочій програмі навчальної	

дисципліни	
<p>Завдання для самостійної роботи: Підготувати реферат відповідно до теми заняття (вимоги: відсутність плагиату, обсяг 12-15 аркушів друкованого тексту). Орієнтовні теми:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер як суб'єкт управління мотивацією підлеглих. 2. Специфіка управлінської діяльності. Вимоги до якостей менеджера. Вплив характеристик особистості менеджера на його мотиваційний потенціал. 3. Природа і характеристики влади як інструмента мотивації підлеглих. 4. Прагнення до влади в мотиваційній системі особистості. 5. Теорії мотивації влади. 6. Мотиваційна ефективність особистісних та організаційних джерел влади менеджерів 7. Вимоги до якостей менеджера. 8. Стрес як специфічна особливість управлінської діяльності. 9. Причини і симптоми стресу. 10. Самонавіювання. Самопереконання. Визначення пріоритетів у виконанні завдань. 11. Самооцінка і самоконтроль. 12. Визначення і застосування самовинагороди і санкцій за виконання завдань. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін; за наук. ред. О. І. Бондарчук Київ: , 2014. 148 с. 2. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 64 с. 3. Рутьєв В. А., С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2012. 310 с. 4. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с. 5. http://psyfactor.org/lib/self-management-4.htm 6. Корпоративний менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.cfin.ru/.

6. Політика курсу

Політика щодо відвідування навчальних занять

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на семінарських заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, був відсутній на семінарському занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

Політика академічної доброчесності.

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності ІДГУ». Наявність академічного плагиату в студентських роботах є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування студентів під час

проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

7. Проміжний і підсумковий контроль

Форма проміжного контролю залік

Модульна контрольна робота має комплексний характер: вона містить одне практичне завдання та 25 тестів.

Зразок модульної контрольної роботи

1. Практичне завдання. Розкрийте дії менеджера щодо підлеглих, які заслуговують заохочення і винагороди.

2. Тести:

1. Приклади тестових завдань:

1. Цінність винагороди працівника організації – це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.

2. Передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій.

3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.

4. Передбачення поведінки працівника.

2. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. Змістовні та організаційні.

2. Змістовні та процесуальні.

3. Процесуальні та матеріально-грошові.

4. Змістовні та грошові.

3. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:

1. Премії.

2. Премії та цінні подарунки.

3. Цінні подарунки та заробітна плата.

4. Заробітна плата.

4. Мотивація базується на:

1. Потребах і самовираженні.

2. Потребах і винагородах.

3. Винагородах і задоволенні окремих людей.

4. Задоволенні всіх людей.

5. До первинних потреб відносяться:

1. Психологічні.

2. Фізіологічні.

3. Економічні.

4. Матеріальні

6. До процесних теорій мотивації не відносять:

1. Теорію очікувань Врума.

2. Теорію Туган-Барановського.

3. Теорію Портера і Лоулера.

4. Теорію справедливості.

7. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

1. Влади і причетності.
2. Успіху і влади.
3. Влади, успіху, причетності.
4. Влади і економічної зацікавленості.

8. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

1. Гігієнічні та економічні.
2. Економічні та психологічні.
3. Гігієнічні та психологічні.
4. Гігієнічні та мотиваційні.

9. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

1. Теорія Мак-Клелланда.
2. Теорія Маслоу.
3. Теорія очікувань Врума.
4. Теорія Туган-Барановського.

10. До первинних потреб відносяться:

1. Психологічні.
2. Фізіологічні.
3. Економічні.
4. Матеріальні.

11. Заробітна плата є:

- а) частиною витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- б) частиною прямих витрат підприємства;
- в) частиною накладних витрат підприємства;
- г) позавиробничими витратами підприємства.

12. Заробітна плата є:

- а) засобом праці;
- б) фактором виробництва;
- в) витратами підприємства;
- г) соціальним відрахуванням підприємства.

13. Розрізняють такі види зарплати:

- а) реальну і нараховану;
- б) номінальну і виплачену;
- в) реальну і номінальну;
- г) нараховану і виплачену.

14. Нарахована і отримана працівником заробітна плата за його працю за певний період є:

- а) реальною;
- б) номінальною;
- в) фактичною;
- г) погодинною.

15. Номінальна зарплата є:

- а) «купівельною спроможністю» реальної;
- б) реальною в умовах значного зростання ВВП;

- в) кількістю товарів, які можна придбати за цю оплату праці;
- г) нарахованою і отриманою працівником за його працю за визначений період.

16. Реальна зарплата – це:

- а) отримана зарплата за весь обсяг виконаних робіт;
- б) кількість товарів, які можна придбати за цю оплату праці;
- в) зарплата, видана працівникові в касі або у банку;
- г) оклад з урахуванням відрахування прибуткового податку.

17. Розрізняють такі форми оплати праці:

- а) реальна і номінальна;
- б) тарифна і безтарифна;
- в) відрядна і погодинна;
- г) акордна, погодинна, відрядна, прогресивна.

18. При розробці політики щодо оплати праці необхідно дотримуватися таких принципів:

- а) урахування складності, якості та сумлінності роботи;
- б) урахування кваліфікації праці;
- в) урахування темпів приросту ВВП;
- г) правильні відповіді а) і б).

19. Форма оплати праці, при якій робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і доплату за досягнення певних показників:

- а) акордна;
- б) відрядно-прогресивна;
- в) відрядно-пропорційна;
- г) відрядно-преміальна.

20. При відрядно-прогресивній формі оплати праці робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і доплату за досягнення певних показників:

- а) правильно;
- б) неправильно, оскільки це акордна форма;
- в) неправильно, тому що це відрядно-преміальна;
- г) неправильно, тому що це відрядно-підрядна.

21. Відрядно-преміальна – це форма оплати праці, заснована на договірних умовах, встановлених між підприємством і найманими робітниками:

- а) правильно;
- б) неправильно, тому що це відрядно-прогресивна;
- в) неправильно, тому що це відрядно-договірна;
- г) неправильно, тому що це відрядно-підрядна.

22. Форма оплати праці, при якій працівник до заробітку за відпрацьований час одержує певний відсоток премії:

- а) відрядно-преміальна;
- б) погодинно-преміальна;
- в) підрядно-преміальна;
- г) акордна.

23. Заробітна плата – це:

- а) новостворена кожним робітником вартість у грошовій формі, що виділяється державою для їх особистого споживання;
- б) сукупність матеріальних благ і послуг, одержаних із суспільних фондів споживання;
- в) абсолютна сума грошових коштів, одержаних працівниками пропорційно до кількості та якості їх праці;
- г) грошова винагорода, яку за трудовим договором власник виплачує працівникові за виконану ним роботу.

24. Додаткова заробітна плата визначається у процентах від:

- а) основної заробітної плати;
- б) премій;
- в) суми основної заробітної плати і премій;
- г) цільових витрат.

25. Розмір преміальних доплат робітникам визначається у процентах

від:

- а) додаткової заробітної плати;
- б) сум основної і додаткової заробітної плати;
- в) цехових витрат;
- г) тарифної заробітної плати

Типові завдання для розв'язання:

1. Менеджер при управлінні підлеглими використовує в основному владу примушення. Оцініть мотиваційний потенціал названого джерела влади.
2. Розкрийте зміст соціально-психологічних методів мотивації, які може застосовувати в управлінні керівник підрозділу.
3. Керівник підрозділу використовує авторитарний стиль лідерства. Охарактеризуйте мотиваційні можливості названого стилю.
4. Менеджер підрозділу застосовує демократичний стиль лідерства. Охарактеризуйте мотиваційний потенціал названого стилю.
5. Менеджер активно залучає підлеглих до процесу прийняття рішень. Розкрийте вплив таких дій керівника на мотивацію персоналу.
6. У вашого підлеглого розвинута потреба в досягненні. Охарактеризуйте особливості управління мотивацією працівника.
7. Розробіть перелік дій менеджера із задоволення потреби підлеглих у самореалізації, самоствердженні.
8. Підготуватися до тестування за темою практичного заняття.
9. Розкрийте зміст економічних методів мотивації, які може застосовувати в управлінні керівник підприємства.
10. Розкрийте зміст організаційно—адміністративних методів мотивації, які може застосовувати керівник організації.
11. Оцініть використання мотиваційного потенціалу особистісних джерел влади менеджера.
12. Оцініть використання мотиваційного потенціалу організаційних джерел влади менеджера.

Форма підсумкового контролю залік

Залік виставляється на останньому семінарському занятті (результати поточного та проміжного контролю).

8. Критерії оцінювання результатів навчання

Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Таблиця 1.

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
51-100	зараховано
0-50	не зараховано

Схема розподілу балів:

Максимальна кількість балів	70 балів (поточний контроль) – середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100- бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом.0,7	30 балів (проміжний контроль) – за результатами виконання модульної контрольної роботи
Мінімальний пороговий рівень	35 балів (поточний контроль)	16 балів (проміжний контроль)

Підсумкова оцінка виставляється за результатами поточного та проміжного контролю. Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях та результати самостійної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/polozhennja_pro_porjadokocinjuvannja-rivnja-navchalnyh-dosjahnen-zi-zminamy.pdf

Критерії оцінювання під час аудиторних занять

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальна та самостійна роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5».

Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях

Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє

	навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань..

Критерії оцінювання індивідуальних завдань

Вид	Максимальна кількість балів
Підготовка рефератів (доповідей)	5
Вирішення управлінських ситуацій	5

Оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела. Критеріями розв'язання управлінських ситуацій є вміння обґрунтовано підходити до розв'язання, використовуючи необхідні формули, та робити висновки.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-

дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

Теми рефератів:

1. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління.
2. Психологічні аспекти мотивації поведінки людей.
3. Сучасні приклади мотивації персоналу у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.
4. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.
5. Мотиваційна сфера особистості.
6. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості.
7. Спонукальні мотиви активності поведінки людей.
8. Роль статусної мотивації в активізації поведінки працівників.
9. Внесок українського вченого М. І. Туган-Барановського в розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
10. Сучасні приклади застосування змістовних мотиваційних теорій у провідних компаніях світу.
11. Специфіка застосування змістовних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.
12. Сучасні приклади застосування процесуальних мотиваційних теорій у провідних організаціях світу.
13. Специфіка застосування процесуальних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.
14. Приклади застосування методів мотивації на провідних підприємствах України і країн світу.
15. Узагальнення досвіду застосування винагороди і покарання у провідних організаціях.
16. Специфіка мотивації працівників залежно від стажу їх роботи.
17. Особливості мотивації працівників різних типів темпераменту.
18. Особливості мотивації персоналу на підприємствах різних форм власності.
19. Застосування концепції збагачення праці у практиці мотиваційного менеджменту.
20. Вплив змісту праці на мотивацію працівників.
21. Застосування матеріальної мотивації у провідних компаніях України і держав світу.
22. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників.
23. Специфіка мотивації колективу на різних етапах його розвитку.
24. Досвід провідних компаній з формування корпоративної культури.
25. Особливості мотивації колективів різних типів.
26. Узагальнення досвіду використання мотиваційного потенціалу успішними менеджерами.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30».

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є сумою балів за розгляд практичних завдань (0-5 балів) та за виконання тестових завдань (0-25) балів.

Викладач

М. Бешкет
(підпис)

Башинська М.І.
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 7 від «24» 12 2019 р.

Завідувач кафедри

М. М. М.
(підпис)

Сорока Л.М.
(ПІБ)