



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. Управління закладом освіти»		
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: Яковенко Олена Іванівна

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

Кафедра: кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Робочій e-mail: yakovenko@idguonline.net

Години консультацій на кафедрі: понеділок, 14.40-16.00

3. Опис та мета дисципліни

Дисципліна «Мотиваційний менеджмент» спрямована на розвиток загальних та фахових компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 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 враховувати, 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).

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 технології впровадження інновацій», «Цифровий менеджмент у закладі освіти», «Стратегічний менеджмент та маркетинг».

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. Природа мотивації та її роль в системі управління.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <p>1. Поняття про мотивацію, її необхідність в управлінні.</p> <p>2. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна, його місце в системі управлінських, психологічних, педагогічних дисциплін, предмет, об'єкт вивчення, структура, основні функції.</p> <p>3. Мотивація як процес.</p>	<p>1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-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.</p> <p>2. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.</p> <p>3. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.</p> <p>4. 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.</p>

<p>Семінарське заняття (2 год.): Розв'язання ситуаційних завдань непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з іншими функціями менеджменту. 2. Мотиваційний менеджмент як вид діяльності, його принципи і методи. 3. Характеристика основних цілей та завдань мотиваційного менеджменту на сучасному етапі управління організаціями. 4. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. 6. Мотиваційна сфера особистості. <p>Підготувати есе на теми“ «Можливість повного задоволення потреб».</p> <p>Зобразити схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».</p> <p>Визначити основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах життєвого циклу організації.</p> <p>Спроектувати заходи з підвищення лояльності працівників підприємства з нестійким фінансово-економічним станом</p> <p>Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</p>	<p>1. 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. Зеніна-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.</p> <p>2. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.</p> <p>3. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: <i>навчальний посібник</i> для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.</p> <p>4. 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.</p>

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. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві. 3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 352 с. 2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. 3. 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. 4. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М.

	Управління персоналом: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 166 с. 5.Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.
Семінарське заняття (- год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни	
Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання: 1. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління. 2. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні. 3. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. 1.Спроекувати структуру відділу мотивації персоналу дія великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства. 2. Розробити типові положення про відділ мотивації персоналу та посадову інструкцію керівника відділу. 3. Сформувати перелік нормативних і методичних документів з мотиваційного менеджменту, що розробляються й затверджуються керівництвом організації дія внутрішнього використання. Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття	1.Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 352 с. 2.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. 3.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. 4.Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 166 с. 5.Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.

Тема № 3. Аналіз еволюції концепцій мотивації.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція (-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни	
Семінарське заняття (2 год.): 1. Наукові засади управління мотивацією. 2. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту.	1.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. 2.Загородня Н.П. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. / Н. П. Загородня, Д. Г. Кучеренко ; НДІ соц.-екон.

<p>3. Внесок в розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля</p> <p>4. Психологічні теорії мотивації: теорія гомеостазу, теорія прагнення до середнього рівня напруги, психоаналітична теорія мотивації З.Фрейда.</p> <p>5. Первинні теорії мотивації: теорія «Х», «У» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі.</p> <p>Розв'язання ситуаційних завдань</p>	<p>розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.</p> <p>3. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p> <p>4. 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.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи:</p> <p>Проаналізуйте теорії мотивації, зробіть порівняльну таблицю.</p> <p>1. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту.</p> <p>2. Внесок в розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля (адміністративна школа управління). Хоуторнські експерименти.</p> <p>3. Школа людських відносин в управлінні.</p> <p>4. Первинні теорії мотивації: теорія «Х», «У» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі і т.д.</p> <p>Підготувати есе на одну з тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Оцінка міри виконання заробітною платою основних функцій на вітчизняних підприємствах»; - «Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників»; - «Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників в Україні» <p>Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</p>	<p>1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.</p> <p>2. 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.</p> <p>3. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p> <p>4. 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.</p>

Тема № 4. Моніторинг мотиваційного середовища.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (- год.):</p> <p>непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	

<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 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>Розв'язання ситуаційних завдань</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. Зеніна-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. 2. 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. 3. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с. 4. Рудько В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.
<p>Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методи вивчення мотивації. 2. Анкетування, тестування, метод експертних оцінок, співбесіда. 3. Аналіз біографічних фактів як інструмент вивчення мотивації працівників. 4. Оцінка ефективності управління мотивацією, її форми і методи. <p>Провести моніторинг законодавчих актів і визначити основні закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України. Президента України. Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління, основні положення та норми яких потрібно враховувати під час проведення мотиваційного моніторингу.</p> <p>Підготувати есе на тему «Досвід проведення мотиваційного моніторингу (аудиту) у вітчизняних та іноземних компаніях».</p> <p>Розробити анкету чи опитувальний лист збирання інформації для аналізу певного виду робіт.</p> <p>Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 4. 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. Зеніна-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.

Тема № 5. Моделі та методи матеріального стимулювання.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (- год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Семінарське заняття(- год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	<p>1. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.</p> <p>2. Дмитрієв І.А. Економіка підприємства: навч. посіб. для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2018.292с.</p> <p>3. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.</p> <p>4. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.</p> <p>5. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-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.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці. 2. Структура компенсаційного макета. 3. Трудові доходи: види, місце в структурі доходів. 4. Диференціація трудових доходів 4. Принципи організації оплати праці 5. Система організації заробітної платні, її складові. 6. Форми і системи заробітної платні: погодинна, відрядна, інші. 7. Пільги і соціальний пакет. Гнучка програма додаткових виплат і соціальних послуг, її зміст та переваги. 8. Можливі проблеми у матеріальному стимулюванні працівників. 	<p>1. 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.</p> <p>2. Михайлова Л. І. Управління Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.</p> <p>3. Дмитрієв І.А. Економіка підприємства: навч. посіб. для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2018.292с.</p> <p>4. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.</p> <p>5. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська</p>

<p>теми заняття (вимоги: відсутність плагіату, обсяг 12-15 аркушів друкованого тексту).</p> <p>Орієнтовні теми:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Структура оплати праці персоналу. Базовий оклад і надбавки. 10. Преміювання, класифікація премій. Пільги і соціальний пакет. 11. Гнучка програма додаткових виплат і соціальних послуг, її зміст та переваги. 12. Матеріальне стимулювання різних категорій працівників. 13. Умови створення ефективної системи стимулювання праці. 14. Можливі проблеми у матеріальному стимулюванні працівників. 15. Політика оплати праці та стратегія організації. 16. Особливості оплати праці на підприємствах різних форм власності. 17. Досвід використання грейдування в проектуванні основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях <p>Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</p>	<p>Т. Л.. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.</p>
---	---

Тема №6. Технології нематеріальної мотивації підлеглих.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Семінарське заняття(-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації 2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації 3. Мотиваційний потенціал брэнда роботодавця 4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу <p>непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	<p>1.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.</p> <p>2.Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.</p> <p>3.Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p> <p>4.Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: навчальний</p>

Оберіть одне з перелічених завдань та виконайте у письмовій формі)

1. На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясувати специфічні їх особливості.
2. Скласти опитувальний лист для дослідження лояльності співробітників до брэнда роботодавця.
3. Розробити план заходів щодо реалізації на підприємстві концепції брэнда роботодавця.
4. Сформувані ціннісні пропозиції HR-брэнда для підприємств різних видів економічної діяльності.
5. Розробити положення про організацію та проведення конкурсу для працівників певних професійних груп: робітників промислового підприємства, агентів торговельної компанії, фахівців зі зв'язків із громадськістю та пресою підприємства видавничої галузі та ін.
6. Провести моніторинг ринку тренінгових послуг у галузі мотивації та оплати праці в певному регіоні. Визначити тематику семінарів і тренінгів. форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.
7. Розробити опитувальний лист для проведення вихідного інтерв'ю з працівниками, що звільняються з підприємства.

Підготувати есе на тему

«Досвід нематеріальної мотивації у вітчизняних та іноземних компаніях».

Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття

посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.

5. 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.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Семінарське заняття(-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання:</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. непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни 4. Мотивація нових робітників, їх орієнтація (загальна, спеціальна) та адаптація (професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна). 5. Мотивація досвідчених працівників. 6. Мотивація менеджерів. 7. Особливості мотивації персоналу в різних національних культурах. 8. Проблеми мотивації працівників підприємств України. <p>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. Необхідність врахування індивідуальних психологічних якостей особистості при її мотивації. 2. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок. 3. Особливості мотивації персоналу на різних етапах життєвого циклу організації. 4. Проблеми мотивації працівників підприємств України. 5. Особливості мотивації персоналу на підприємствах різної форми власності. 6. Особливості мотивації персоналу в різних національних культурах. 	<ol style="list-style-type: none"> 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. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-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.Управління персоналом / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рошина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. 4.Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.

Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття	
--	--

Тема №8. Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція (-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни	
Семінарське заняття(-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни	
<p>Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> Механізми мотивації колективу, команди, робочої групи. Мотивація інноваційної активності персоналу. Корпоративна культура як механізм мотивації колективу Формування організаційної лояльності. Мотивація підвищення кваліфікації персоналу. Мотивація підвищення рівня трудової дисципліни. Мотиваційний вплив на процес дисципліни персоналу. Мотивація скорочення персоналу. <p>Оберіть будь-яку сферу діяльності та розмір підприємства і розробіть для нього програму мотивації персоналу.</p> <ol style="list-style-type: none"> Обов'язковими розділами програми мають бути Короткий опис діяльності та особливості корпоративної культури підприємства (організації) Опис проблем або недоліків існуючої системи мотивації Мета та завдання вашої програми мотивації персоналу Заходи щодо підвищення рівня вмотивованості персоналу Очікувані результати. <p>Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</p>	<ol style="list-style-type: none"> Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-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. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. 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. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с. Рулєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.. Управління персоналом: <i>навчальний посібник</i> для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с. Кодекс законів про працю. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

Тема №9. Мотиваційний потенціал менеджера

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Семінарське заняття(-год.): непередбачено у робочій програмі навчальної дисципліни</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: Тезово дайте відповіді на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер як суб'єкт управління мотивацією підлеглих. 2. Природа і характеристики влади як інструмента мотивації підлеглих. 3. Теорії мотивації влади. 4. Специфіка управлінської діяльності. 5. Вплив характеристик особистості менеджера на його мотиваційний потенціал. 6. Формування організаційної лояльності. 7. Мотиваційна ефективність особистісних та організаційних джерел влади менеджерів <p>Підготувати реферат відповідно до теми заняття (вимоги: відсутність плагіату, обсяг 12-15 аркушів друкованого тексту).</p> <p>Орієнтовні теми:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вимоги до якостей менеджера. 2. Стрес як специфічна особливість управлінської діяльності. 3. Причини і симптоми стресу. 4. Самонавіювання. Самопереконавання. Визначення пріоритетів у виконанні завдань. 5. Самооцінка і самоконтроль. 6. Визначення і застосування самовинагороди і санкцій за виконання завдань. <p>Завдання має бути надіслано не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-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. 2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. 3. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: <i>навчальний посібник</i> для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.

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.

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, не мав 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 плагіату 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

Модульна контрольна робота

Приклад МКР

1. Розкрийте особливості бонусних програм порівняно з практикою нарахування та виплати премій за поточні результати праці.
2. Розкрийте сутність і причини виникнення дауншифтингу
3. Наведіть етапи грейдового підходу до оцінювання посад і робіт та формування параметрів основної заробітної плати.

Задача

Місячний оклад менеджера 6530 грн. при тривалості робочого дня 8,2 год. За графіком ним має бути відпрацьовано 22 дні, один з яких святковий, що не збігається з вихідним, а фактично йому був наданий листок непрацездатності на 4 дні, один з яких передсвятковий. З фонду матеріального заохочення менеджера нараховували премію в розмірі 20% фактичного заробітку. Обчисліть місячну заробітну плату менеджера.

Форма підсумкового контролю залік

8. Критерії оцінювання результатів навчання

Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «зараховано» або «не зараховано». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

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

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
51-100	зараховано
1-50	незараховано

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного та проміжного згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

Максимальна кількість балів	70 балів (поточний контроль) – середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських	30 балів (проміжний контроль) – за результатами виконання модульної контрольної

	заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100- бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом.0,7	роботи
Мінімальний пороговий рівень	35 балів (поточний контроль)	16 балів (проміжний контроль)

Критерії оцінювання під час поточного контролю

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної 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/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahnen_zi_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf)

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти 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 на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, 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 розв'язання задач представлено у табл. 4.

Таблиця 4.

Критерії оцінювання розв'язання задач

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Розв'язання задачі є абсолютно вірним. Студент володіє знаннями методики здійснення розрахунків, вміє нестандартно підходити до розв'язання задач (вирішення ситуацій) та робити обґрунтовані висновки.
4 бали	Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім
3 бали	Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.
2 бали	При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.
1 бал	Практичне завдання розв'язане невірно.
0 балів	Не було спроби розв'язати задачу (ситуацію).

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; розв'язування задач, вирішення ситуаційних завдань тощо.

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, якісна презентація результатів власного дослідження.

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.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множить на коефіцієнт 0,3. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3-4. У разі, якщо здобувач вищої освіти за проміжний контроль отримав менше ніж 16 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання

У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті» (<http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/polozhennja-pro-orhanizaciju-ovs.-procesu-iz-zast.-tehnolohij-dyst.-navch.-2020.pdf>).

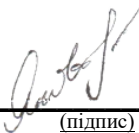
Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій GoogleMeet або Zoom.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.

Викладач



(підпис)

Яковенко О.І.
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Протокол № 9 від 11 січня 2023 р.

Завідувач кафедри



(підпис)

Метіль Т.К.
(ПІБ)