



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

---

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішення методичної ради університету  
15 лютого 2023 року,  
протокол № 3.

Перша проректорка, голова методичної  
ради університету, кандидатка наук з  
державного управління, доцентка

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

15 лютого 2023 року

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**з навчальної дисципліни**  
**«МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**для підготовки на другому освітньому рівні**  
**здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра**  
**за спеціальністю 073 Менеджмент**  
**галузі знань 07 Управління та адміністрування**

м. Хмельницький  
2023

## **РОЗРОБНИК:**

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування, кандидатка  
економічних наук, доцентка  
20 січня 2023 року

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

доцентка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування, кандидатка  
економічних наук  
20 січня 2023 року

\_\_\_\_\_ Наталія ПРОЦЮК

## **СХВАЛЕНО**

Рішення кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування  
23 січня 2023 року, протокол № 6.

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування, кандидатка  
економічних наук, доцентка  
23 січня 2023 року

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
26 січня 2023 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

## ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 3
1.2. Лекції ( <i>теми і плани</i> )	– 4
1.3. Семінарські заняття	– 6
1.4. Самостійна робота студентів	– 14
1.5. Індивідуальні завдання	– 17
1.6. Підсумковий контроль	– 17
2. Схема нарахування балів	– 20
3. Рекомендовані джерела	– 21
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 26

# 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

## 1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
2.	Формування компенсаційної політики на підприємстві	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
3.	Управління персоналом організації на основі використання матеріальних стимулів	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
4.	Проектування оплати праці персоналу на основі тарифної сітки	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
5.	Технологія оцінювання посад та формування грейдів	13	2	2	-	-	9	-	-	-	-	-	-
6.	Нематеріальна мотивація праці: сутність, форми та тенденції розвитку	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
7.	Технології мотиваційного моніторингу	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
8.	Соціальний пакет: структура, підходи до формування	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
9.	Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
10.	Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
11	Розробка та оцінка ефективності системи мотивації персоналу організації	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
	<b>Всього годин:</b>	<b>145</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	-	-	<b>101</b>	-	-	-	-	-	-

## 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту	2
1.1.	Цілі та функції мотиваційного менеджменту.	
1.2.	Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».	
1.3.	Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.	
2.	Формування компенсаційної політики на підприємстві	2
2.1.	Компенсаційна політика і компенсаційна стратегія.	
2.2.	Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.	
2.3.	Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.	
2.4.	Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.	
3.	Управління персоналом організації на основі використання матеріальних стимулів	2
3.1.	Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії.	
3.2.	Технологія розроблення показників преміювання.	
3.3.	Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.	
3.4.	Колективне преміювання працівників.	
4.	Проектування оплати праці персоналу на основі тарифної сітки	2
4.1.	Тарифне нормування та його призначення.	
4.2.	Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці.	
4.3.	Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.	
4.4.	Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.	
5.	Технологія оцінювання посад та формування грейдів	2
5.1.	Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.	
5.2.	Процедура та методи аналізу робіт.	
5.3.	Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.	
5.4.	Факторно-балове оцінювання посад і робіт.	
6.	Нематеріальна мотивація праці: сутність, форми та тенденції розвитку	2
6.1.	Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.	
6.2.	Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.	
6.3.	Мотиваційний потенціал бренда роботодавця.	
6.4.	Організація корпоративних заходів і конкурсів.	
7.	Технології мотиваційного моніторингу	2
7.1.	Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.	
7.2.	Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.	
7.3.	Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.	
7.4.	Використання результатів мотиваційного моніторингу.	
8.	Соціальний пакет: структура, підходи до формування	2
8.1.	Соціальний пакет: сутність, значення.	
8.2.	Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.	
8.3.	Програми соціального страхування персоналу.	
8.4.	Матеріальна допомога: види й особливості надання.	
9.	Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі	2

9.1.	Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання	
9.2.	Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку	
9.3.	Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал	
9.4.	Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства	
10	Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов	2
10.1.	Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика.	
10.2.	Мотивація проектних груп.	
10.3.	Мотивація працівників до інноваційної діяльності.	
10.4.	Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.	
10.5.	Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.	
11.	Розробка та оцінка ефективності системи мотивації персоналу організації	2
11.1.	Вибір оптимальної системи мотивації праці.	
11.2.	Оцінка ефективності систем мотивації.	
11.3.	Управління мотивацією та стимулюванням трудової активності.	
11.4.	Типові помилки, при проектуванні системи мотивації та стимулювання трудової діяльності.	
	Усього	22

### **1.3. Семінарські заняття**

#### **Семінарське заняття 1**

#### **Тема 1. Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.
2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
4. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві.
5. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.
6. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
7. Прикладні аспекти використання теорій мотивації.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання письмових завдань у тестовій формі за темою заняття.

#### **Методичні рекомендації:**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** мотиваційний менеджмент, мотиваційний процес, інтерес, стимул, мотив, стимулювання, винагорода, засоби мотиваційного впливу.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- що виступає метою мотиваційного менеджменту?
- які характеристики базових понять мотиваційного менеджменту: «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»?
- які посадові особи реалізують функцію мотивації на підприємстві?
- які нормативно-правові акти регулюють процес мотивації на підприємстві?
- як співвідноситься мотивованість та компетентність працівників?
- які прикладні аспекти використання теорій мотивації?

#### **Семінарське заняття 2**

#### **Тема 2. Формування компенсаційної політики на підприємстві**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Компенсаційна політика і компенсаційна стратегія
2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.
3. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.
4. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.
5. Диференціація трудових доходів.
6. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.
7. Моніторинг ефективності нової компенсаційної політики.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання письмових завдань у тестовій формі за темою заняття та вирішення розрахункових завдань.

#### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** компенсаційна політика, компенсаційна модель, номінальні доходи, реальні доходи, диференціація доходів, компенсаційний пакет, сумісництво, дауншифтинг.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- що слід розуміти під компенсаційною політикою підприємства?
- розкрийте зміст організаційно-економічного механізму формування компенсаційної політики.
- що виступає суб'єктом, а що об'єктом компенсаційної політики?
- яке місце трудових доходів в структурі сукупних доходів?
- яким чином диференціюються трудові доходи?

- охарактеризуйте технологію проектування компенсаційного пакета на підприємстві.;
- яким чином здійснюється моніторинг ефективності нової компенсаційної політики?

### Семінарське заняття 3

#### Тема 3. Управління персоналом організації на основі використання матеріальних стимулів

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії.
2. Технологія розроблення показників преміювання.
3. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.
4. Колективне преміювання працівників.
5. Бонусні програми: особливості застосування.
6. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль
7. Схема визначення розміру щорічних премій.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційного завдань з питань теми заняття.

##### Задача 1.

Показниками преміювання керівників, професіоналів і фахівців визначено збільшення обсягів реалізованої продукції, зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції та підвищення прибутковості однієї акції. На преміювання заплановано 30 % фонду оплати праці за посадовими окладами. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення визначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Тоді 50 % усієї запланованої суми на преміювання має припадати на стимулювання виконання першого показника (збільшення обсягів реалізованої продукції); 30 % — на стимулювання другого показника (зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції) і 20 % — на стимулювання третього показника (підвищення прибутковості однієї акції).

Розрахуйте розмір премії (у відсотках до посадового окладу) за збільшення обсягів реалізованої продукції дорівнює; за зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції і за підвищення прибутковості однієї акції.

##### Задача 2.

Визначити розподіл колективної премії між працівниками відділу збуту з використанням КТУ. Вихідні дані: розмір нарахованої колективу премії становить 30 % суми посадових окладів; сума посадових окладів працівників відділу - 33200 грн., кількість робочих днів у поточному місяці - 22.

Вихідні дані та форму для розрахунку наведено в табл. 1

Таблиця 1. Розподіл колективної премії між працівниками відділу збуту

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Посадовий оклад	Відпрацьовано днів у місяці	КТУ	Посадовий оклад за відпрацьовані дні	Приведений оклад		Розмір премії	
					Грн. (ст.4*ст.5)	Питома вага в загальній сумі приведених окладів	грн (9960× ст.7)	у відсотках до поса- дового окладу (ст. 8×100/ ст. 2)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Момотенко М. М.	7400	22	1,3					
Коваленко С. І.	6600	22	1,4					
Козир Н. В.	5600	17	0,9					
Мороз З. К.	4800	22	1,1					
Хоменко Н. І.	4800	20	1,0					
Борисенко В. І.	4000	22	1,1					
Усього	33200	—	—					



### Методичні рекомендації

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** матеріальний стимул, грошове та негрошове стимулювання, ефективність матеріальних стимулів, бенетити, іміджеві та індивідуальні стимули, колективне преміювання, система збалансованих показників, бонус, одноразові премії, соціальний пакет.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- розкрийте роль та сутність матеріальних стимулів.
- охарактеризуйте технології розроблення показників преміювання.
- у чому полягає сутність організації преміювання робітників за основні результати діяльності?
- охарактеризуйте колективне преміювання працівників.
- у чому полягає зміст бонусних програм та особливості їх застосування?
- яке призначення, структура й мотиваційна роль одноразових премій та винагород?
- якою є схема визначення розміру щорічних премій.?

### Семінарське заняття 4

#### Тема 4. Проектування оплати праці персоналу на основі тарифної сітки

Питання для усного опитування та дискусії

1. Тарифне нормування та його призначення.
2. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці.
3. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.
4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.
5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги.
6. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу.
7. Діапазон тарифних коефіцієнтів ЄТС. Міжрозрядна різниця ЄТС.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

#### Задача 1

Розрахувати розмір оплати праці для робітника за зміну на основі відрядних розцінок за системою Тейлора, якщо за базову розрахункову тарифну ставку взято 80 грн і норму виробітку 100 деталей за 8-годинну зміну (норма часу на деталь 0,08 нормо-години). Додаткові дані наведені в табл. 1

Таблиця 1. Відрядна система оплати праці Тейлора

Відсоток виконання норм, %	Коефіцієнт зміни базової розрахункової тарифної ставки
до 100	0,8
100	1,0
101—130	1,3

Обчислення провести для 3-х ситуацій:

- а) робітник виготовляє 94 деталі за зміну;
- б) робітник виготовляє 100 деталей за зміну;
- в) робітник виготовляє 110 деталей за зміну.

#### Задача 2

Розрахувати посадові оклади змінних майстрів, якщо вилка місячних посадових окладів змінних майстрів становить 8500-9500 грн. Показники на дільниці, закріпленій за майстром, від яких залежить зміна базових посадових окладів майстрів: виконання норм виробітку; виконання

завдання за сортністю; перевищення норм відходів; порушення графіка доставки в суміжні підрозділи.

Рівень виконання показників на закріплених за майстрами дільницях і коефіцієнти підвищення та зниження базових посадових окладів змінних майстрів наведено в табл. 1.

Таблиця 2. Рівень виконання показників на закріплених за майстрами дільницях і коефіцієнти підвищення та зниження базових посадових окладів змінних майстрів

Прізвище, ім'я, по батькові	Виконання місячного завдання		Якість		Економія сировини		Ритмічність	
	Виконання норм виробітку, %	Коефіцієнт (+/-)	Виконання завдання за сортністю, %	Коефіцієнт (+/-)	Перевищення норм відходів, %	Коефіцієнт (+/-)	Порушення графіка поставки в суміжні підрозділи	Коефіцієнт (+/-)
Воловець А. В.	110,4	0,12	98,2	0,04	—	—	—	—
Зозуля І. К.	104,8	0,06	96,0	—	4	-0,06	1	-0,04
Корнієнко В. О.	98,7	-0,02	97,1	0,02	—	—	1	-0,04

### Методичні вказівки

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** тарифне нормування, тарифні умови оплати праці, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, тарифна сітка, тарифна ставка, схеми посадових окладів, кількість розрядів, міжрозрядна різниця тарифних коефіцієнтів, оклад, мінімальна тарифна ставка, схема посадових окладів, посадовий оклад, поріг відчутності, базовий кваліфікаційний коефіцієнт, нижнє значення вилки, діапазон (вилка) кваліфікаційних співвідношень, індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти, єдина тарифна сітка, міжрозрядна різниця ЄТС.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- у чому полягає сутність та призначення тарифного нормування?
- які основні характеристики елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці?
- яка сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці?
- розкрийте сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.
- що таке безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги?
- в чому суть методології та прикладних аспектів побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу?
- в чому полягає зміст діапазону тарифних коефіцієнтів ЄТС?
- що являє собою міжрозрядна різниця ЄТС?

### Семінарське заняття 5

#### Тема 5. Технологія оцінювання посад та формування грейдів

Питання для усного опитування та дискусії

1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.
2. Процедура та методи аналізу робіт.
3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.
4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт.
5. Технологія формування грейдів.
6. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань та розрахункових завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** система грейдів, грейдування, неаналітичні методи, ранжування, класифікація, парних порівнянь, матриця парних порівнянь посад (робіт), аналітичні методи, факторний метод, метод балового оцінювання, діапазонів грейдів.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- які переваги проектування основної заробітної плати з використанням грейдів?
- яка процедура та методи аналізу робіт?
- перелічіть методи визначення цінності посад і робіт.
- яким чином здійснюється факторно-балове оцінювання посад і робіт?
- охарактеризуйте технологію формування грейдів.
- яким чином здійснюється диференціація посадових окладів з використанням грейдів?

### **Семінарське заняття 6**

#### **Тема 6. Нематеріальна мотивація праці: сутність, форми та тенденції розвитку**

Питання для усного опитування та дискусії

1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
3. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця.
4. Організація корпоративних заходів і конкурсів.
5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників.
6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.
7. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** методи нематеріальної мотивації, цінність винагород нематеріального характеру, бренд роботодавця, репутація компанії, HR-брендування, тренінг, прямий примус, непрямий примус

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- в чому полягає сутність нематеріальної мотивації?
- яким чином корпоративна культура впливає на нематеріальну мотивацію?
- що являє собою мотиваційний потенціал бренду роботодавця?
- яка роль корпоративних заходів і конкурсів у мотивації працівників?
- яким чином внутрішні комунікації та інформування впливають на умотивованість працівників?
- як відбувається стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці?

### **Семінарське заняття 7**

#### **Тема 7. Технології мотиваційного моніторингу**

Питання для усного опитування та дискусії

1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
4. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових, ситуаційних завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** мотиваційний моніторинг, фокусоване групове інтерв'ю, домінуючі потреби, мотиваційний профіль працівника, анкетування.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- які основні завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу?
- яким чином здійснюється дослідження конкурентоспроможності системи мотивації?
- що являє собою мотиваційний профіль працівників?
- яким чином використовуються результати мотиваційного моніторингу?

### **Семінарське заняття 8**

#### **Тема 8. Соціальний пакет: структура, підходи до формування**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Сутність соціального пакету та його структура.
2. Сучасні підходи до формування соціального пакету на підприємстві.
3. Соціальне страхування персоналу організації.
4. Види матеріальної допомоги та підстави її отримання.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** соціальний пакет, компенсаційний пакет, доплати і надбавки, пенсійне страхування, страхування на випадок виробничого травматизму, страхування професійної відповідальності, матеріальна допомога.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- яка структура соціального пакету?
- що таке доплати і надбавки?
- які сучасні підходи до формування соціального пакету?
- яким чином реалізується система соціального страхування на підприємстві?
- які переваги здійснення недержавного пенсійного страхування працівників підприємства?
- назвіть правові підстави надання матеріальної допомоги.
- в якому розмірі може надаватись матеріальна допомога?
- в якому документі закріплено граничний розмір матеріальної винагороди?

### **Семінарське заняття 9**

#### **Тема 9. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Призначення та особливості використання програм участі персоналу в прибутку підприємства.
2. Основні характеристики програми Скенлона.
3. Сутність та особливості використання програма Ракера.
4. Умови запровадження програми Імпрошеар.
5. Характеристика програм участі в акціонерному капіталі та їх мотиваційний потенціал.
6. Виплата доходів від участі працівників у власності підприємства.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

#### **Задача 1**

У програмі участі в акціонерному капіталі компанії беруть участь генеральний директор, фінансовий директор і комерційний директор.

Згідно з рішенням ради директорів, генеральний директор отримав право викупити акції, вартість яких становить 200 % його річної основної заробітної плати, фінансовий директор — 150 % і комерційний директор — 100 %.

Розмір річної основної заробітної плати генерального директора — 360000 грн., фінансового директора — 300 000 грн, комерційного директора — 240 000 грн.

Радою директорів прийнято рішення, що ціною продажу акцій є їх початкова ціна на біржі на час запровадження програми. Ринковий курс акцій компанії на біржі на час запровадження програми становив 400 грн.

Визначте, яку кількість акцій має право викупити генеральний директор, фінансовий директор та комерційний директор.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** участь персоналу в прибутках, програма Скенлона, програма Ракера, програма Імпрошеар, акціонери, дивіденди, умови виплати дивідендів.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- в чому полягає зміст програм участі персоналу у прибутках?
- які елементи програми Скенлона?
- які умови використання програми Скенлона?
- назвіть особливості програми Ракера та умови її запровадження на підприємстві?
- перелічіть базові характеристики програми Імпрошеар.
- назвіть основні характеристики програм участі в акціонерному капіталі.
- які види виплат доходів від участі працівників у власності підприємства Вам відомі?

### **Семінарське заняття 10**

#### **Тема 10. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов**

##### *Питання для усного опитування та дискусії*

1. Загальні тенденції змін в мотиваційному менеджменті.
2. Мотивація учасників проєктних груп.
3. Мотивація інноваційної активності персоналу.
4. Особливості мотивації топ-менеджменту підприємства.
5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

##### *Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

#### **Задача 1**

Визначте розмір річного бонусу генерального директора компанії якщо фактичні показники досягають планового значення, розмір річного бонусу генерального директора становить 30 % його річного доходу, за мінімального значення показників — 15% і максимального — 40 %. Річний дохід директора дорівнював 300 тис. грн.

Ключові показники діяльності та результати роботи наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Ключові показники діяльності та результати роботи генерального директора автомобільної компанії

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
ЕВІТДА (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації), млн грн	30	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	40	максимальний
Якість продукції (кількість повернутих авто за рік)	15	плановий
Розвиток дилерської мережі (кількість нових дилерів за рік)	15	плановий

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** проектна група, інноваційна активність, мотивація учасників проектних груп, мотивація топ-менеджерів організації, умови виплати бонусів, річна винагорода менеджера, мотивація продажу.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- які загальні тенденції змін в мотиваційному менеджменті?
- назвіть елементи системи мотивації учасників проектних груп?
- за якими показниками здійснюється мотивація інноваційної активності персоналу?
- яким чином здійснюється управління мотивацією та стимулюванням трудової активності топ-менеджменту підприємства?
- як пов'язати результати продажу та розмір винагороди працівника?

### **Семінарське заняття 11**

#### **Тема 11. Розробка та оцінка ефективності системи мотивації персоналу організації**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Вибір оптимальної системи мотивації праці.
2. Елементи системи мотивації.
3. Оцінка ефективності систем мотивації.
4. Управління мотивацією та стимулюванням трудової активності.
5. Ресурси організації в галузі управління персоналом та їх мотиваційне значення.
6. Специфічні функції управління мотивацією та стимулюванням праці.
7. Типові помилки, при проектуванні системи мотивації та стимулювання трудової діяльності.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** система мотивації праці, показники оцінки ефективності системи мотивації персоналу, специфічні функції управління мотивацією, принципи організації системи управління мотивацією, правила управління мотивацією.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- які критерії вибору оптимальної системи мотивації праці?
- які елементи системи мотивації?
- за якими показниками здійснюється оцінка ефективності систем мотивації?
- яким чином здійснюється управління мотивацією та стимулюванням трудової активності?
- як задіяні ресурси організації в процесі мотивації персоналу?
- назвіть специфічні функції управління мотивацією та стимулюванням праці.
- які принципи організації системи управління мотивацією та стимулюванням праці в організації?
- які типові помилки, при проектуванні системи мотивації та стимулювання трудової діяльності допускають менеджери?

#### **1.4. Самостійна робота студентів**

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Управління персоналом». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички в галузі екологічного управління.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» складається з двох окремих завдань: письмових робіт по 8 темах та однієї індивідуальної роботи. Письмова робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують письмову роботу та індивідуальну роботу самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист індивідуальної роботи. Питання письмової роботи виносяться на підсумковий семестровий контроль.

##### **Тема 1. Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту**

###### *Питання для самостійної роботи*

1. Сутність та використання теорій змісту мотивації.
2. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання.

###### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення визначити теорії змісту мотивації.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати процесуальні теорії мотивації: та прикладні аспекти їх використання.

##### **Тема 2. Формування компенсаційної політики на підприємстві**

###### *Питання для самостійної роботи*

1. Вимоги, яких має дотримуватися керівництво у формуванні компенсаційного пакета.
2. Процедура проектування компенсаційного пакета.

###### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення сформулювати вимоги, яких має дотримуватися керівництво у формуванні компенсаційного пакета..

На підставі опрацьованої літератури описати процедуру проектування компенсаційного пакета.

##### **Тема 3. Управління персоналом організації на основі використання матеріальних стимулів**

###### *Питання для самостійної роботи*

1. Спеціальні системи преміювання.
2. Соціальний пакет: структура і підходи до формування.

###### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити сутність спеціальної системи преміювання..

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати структуру і підходи до формування соціального пакету.

##### **Тема 4. Проектування оплати праці персоналу на основі тарифної сітки**

###### *Питання для самостійної роботи*

1. Підходи до формування кваліфікаційних груп з оплати праці.
2. Коефіцієнт трудової участі.

###### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення визначити підходи до формування кваліфікаційних груп з оплати праці.

На підставі опрацьованих літературних джерел визначити сутність та особливості розрахунку коефіцієнту трудової участі.

### **Тема 5. Технологія оцінювання посад та формування грейдів**

#### *Питання для самостійної роботи*

1. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.
2. Джерела інформації для складання оглядів.

#### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати цілі та технологію проведення оглядів заробітних плат.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати джерела інформації для складання оглядів.

### **Тема 6. Нематеріальна мотивація праці: сутність, форми та тенденції розвитку**

#### *Питання для самостійної роботи*

1. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів.
2. Покарання як форма примусу.

#### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі визначити сутність мотиваційного менеджменту з використанням примусових заходів..

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі провести дослідження покарання як форми примусу.

### **Тема 7. Технології мотиваційного моніторингу**

#### *Питання для самостійної роботи*

1. Фокусоване групове інтерв'ю.
2. Мотиваційний профіль працівників.

#### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі визначити сутність та особливості проведення фокусованого групового інтерв'ю.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити мотиваційний профіль працівників.

### **Тема 8. Соціальний пакет: структура, підходи до формування**

#### *Питання для самостійної роботи*

1. Сучасні тенденції у формуванні складу соціального пакета на підприємстві.
2. Страхування професійної відповідальності: переваги і недоліки.

#### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі визначити сучасні тенденції у формуванні складу соціального пакета на підприємстві.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі описати переваги і недоліки страхування професійної відповідальності.

### **Тема 9. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі**

#### *Питання для самостійної роботи*

1. Особливості виплати дивідендів за простими акціями
2. Умови застосування програми Скенлона на вітчизняних підприємствах.

#### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі визначити особливості виплати дивідендів за простими акціями.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі описати умови застосування програми Скенлона на вітчизняних підприємствах.



## **Тема 10. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов**

### *Питання для самостійної роботи*

1. Мотивація діяльності страхових агентів
2. Мотивація винахідників та власників патентів.

### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі визначити особливості мотивації діяльності страхових агентів.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити умови застосування програми Скенлона на вітчизняних підприємствах.

## **Тема 11. Розробка та оцінка ефективності системи мотивації персоналу організації**

### *Питання для самостійної роботи*

1. Принципи організації системи управління мотивацією та стимулюванням праці в організації.
2. Правила управління мотивацією та стимулювання трудової діяльності підпорядкованих.

### *Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі розкрити принципи організації системи управління мотивацією та стимулюванням праці в організації..

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити правила управління мотивацією та стимулювання трудової діяльності підпорядкованих

## 1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) студента денної форми навчання за тематикою навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» виконується у вигляді підготовки індивідуальних завдань у межах годин, відведених для самостійної роботи.

### *1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання*

Індивідуальне завдання – це самостійно оформлене завдання щодо характеристики та оцінки ефективності системи стимулювання персоналу на прикладі підприємства. Підготовка індивідуальної роботи передбачає виконання її за таким планом.

1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.
2. Мотиваційний моніторинг. Складання мотиваційного профіля працівників.
3. Система матеріальних стимулів.
4. Система нематеріальних стимулів.
5. Оцінка ефективності системи стимулювання на підприємстві.
6. Пропозиції щодо удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві.

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІНДЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності оформлення і вмінням захистити результати дослідження. Захист відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент».

## 1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку за тестовими технологіями.

### *1.6.1. Питання для підсумкового контролю*

1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.
2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
4. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві.
5. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.
6. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
7. Прикладні аспекти використання теорій мотивації.
8. Компенсаційна політика і компенсаційна стратегія.
9. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.
10. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.
11. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.
12. Диференціація трудових доходів.
13. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.
14. Моніторинг ефективності нової компенсаційної політики.
15. Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії.
16. Технологія розроблення показників преміювання.
17. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.
18. Колективне преміювання працівників.
19. Бонусні програми: особливості застосування.
20. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль
21. Схема визначення розміру щорічних премій.
22. Тарифне нормування та його призначення.
23. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці.
24. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.
25. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.
26. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги.
27. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх

- категорій персоналу.
28. Діапазон тарифних коефіцієнтів ЄТС. Міжрозрядна різниця ЄТС.
  29. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.
  30. Процедура та методи аналізу робіт.
  31. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.
  32. Факторно-балове оцінювання посад і робіт.
  33. Технологія формування грейдів.
  34. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.
  35. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
  36. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
  37. Мотиваційний потенціал брэнда роботодавця.
  38. Організація корпоративних заходів і конкурсів.
  39. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників.
  40. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.
  41. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту.
  42. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
  43. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
  44. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
  45. Використання результатів мотиваційного моніторингу.
  46. Вибір оптимальної системи мотивації праці.
  47. Елементи системи мотивації.
  48. Оцінка ефективності систем мотивації.
  49. Управління мотивацією та стимулюванням трудової активності.
  50. Ресурси організації в галузі управління персоналом та їх мотиваційне значення.
  51. Специфічні функції управління мотивацією та стимулюванням праці.
  52. Типові помилки, при проектуванні системи мотивації та стимулювання трудової діяльності.
  53. Сутність та використання теорій змісту мотивації.
  54. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання.
  55. Вимоги, яких має дотримуватися керівництво у формуванні компенсаційного пакета.
  56. Процедура проектування компенсаційного пакета.
  57. Спеціальні системи преміювання.
  58. Соціальний пакет: структура і підходи до формування.
  59. Підходи до формування кваліфікаційних груп з оплати праці.
  60. Коефіцієнт трудової участі.
  61. Сутність соціального пакету та його структура.
  62. Сучасні підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
  63. Соціальне страхування персоналу організації.
  64. Види матеріальної допомоги та підстави її отримання.
  65. Призначення та особливості використання програм участі персоналу в прибутку підприємства.
  66. Основні характеристики програми Скенлона.
  67. Сутність та особливості використання програма Ракера.
  68. Умови запровадження програми Імпрошеар.
  69. Характеристика програм участі в акціонерному капіталі та їх мотиваційний потенціал.
  70. Виплата доходів від участі працівників у власності підприємства.
  71. Загальні тенденції змін в мотиваційному менеджменті.
  72. Мотивація учасників проектних груп.
  73. Мотивація інноваційної активності персоналу.
  74. Особливості мотивації топ-менеджменту підприємства.
  75. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

### 1.6.2. Структура екзаменаційного білета

1. Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії.
2. Ресурси організації в галузі управління персоналом та їх мотиваційне значення.
3. Оберіть вірну відповідь:
  1. **3 точки зору змістового підходу мотивація — це:**
    - 1) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;
    - 2) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загально організаційних;
    - 3) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.
    - 4) Процес стимулювання працівників організації до продуктивної діяльності.
  2. **Стимули — це:**
    - 1) спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами;
    - 2) спонукання до дії, викликані внутрішніми факторами;
    - 3) спонукання до дії, викликані зовнішніми та внутрішніми факторами;
    - 4) внутрішнє усвідомлення людиною необхідності щось робити.
  3. **Ключовими поняттями мотиваційного процесу є:**
    - 1) майбутнє пенсійне забезпечення; матеріальна безпека, соціальна захищеність;
    - 2) стимул, мотив, винагорода, пільга;
    - 3) премія; соціальні пільги;
    - 4) винагорода, стимул, мотив, потреби.
  4. **Твердження, що бажана поведінка людини сприяє припиненню застосування до неї певних негативних дій — це основа:**
    - 1) методу позитивної підтримки бажаної поведінки;
    - 2) методу негативної підтримки бажаної поведінки;
    - 3) покарання;
    - 4) ігнорування.
  5. **Мотивація – це:**
    - 1) сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей;
    - 2) вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей;
    - 3) спонукальна причина дій і вчинків людей;
    - 4) спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами.
4. Задача.

У грудні підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 14000 грн. Контрактом передбачено шкалу збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності	
Розмір збільшення (зменшення) рівня рентабельності в поточному кварталі порівняно з попереднім	Розмір збільшення (зменшення) посадового окладу
від 1 до 3 %	2 %
від 3 до 9 %	5 %
під 9 до 15 %	10 %
понад 15 %	20 %

Розрахуйте розмір оплати праці директора у кожному кварталі наступного року, якщо за перший квартал рівень рентабельності збільшилася, на 4,5 %, порівняно з четвертим кварталом минулого року, у другому на 2%, у третьому на 9%, а у четвертому зменшилась на 3%

## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

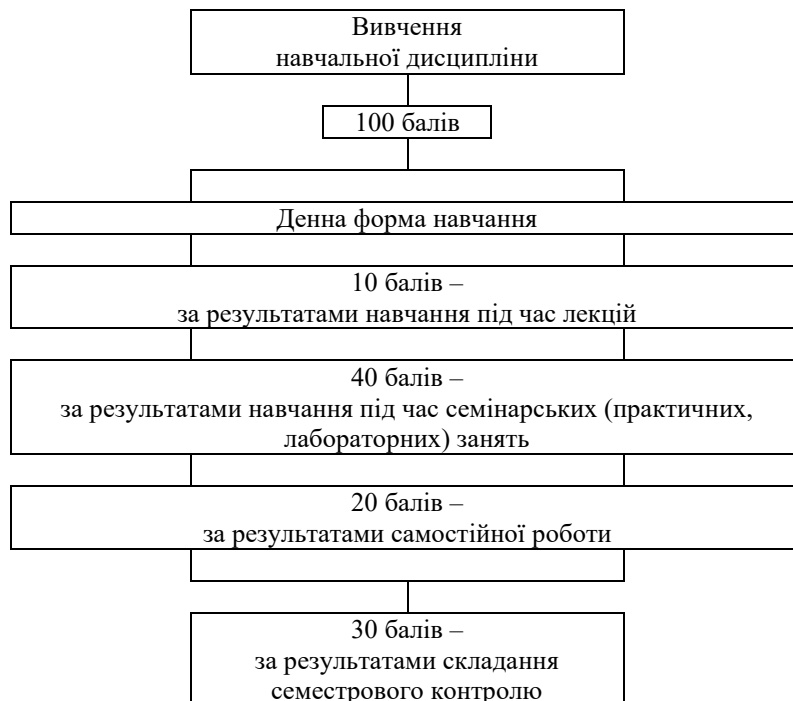


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Основи менеджменту» передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Денна	9	0,9	1,8	2,7	3,6	4,5	5,4	6,3	7,2	8,1	9	10

2.3. З навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» передбачено проведення 11 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

1.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	11 тем	Номер теми											Усього балів	
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2.	Максимально можлива кількість балів за індивідуальні завдання	10											10	
	Усього балів												20	

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій/усній формі на завдання екзаменаційного білета, наведено в таблиці

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета				Разом балів
		1	2	3	4	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білету	10	10	5	5	30,0
	Усього балів	10	10	5	5	30,0

### 3. Рекомендовані джерела

#### Тема 1

1. Азарова А.О., Ковальчук О. А., Ситнік О. Д. Розроблення математичного методу ідентифікації рівня мотивації персоналу засобами нейромережових технологій. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2011. Вип. 85. С. 21-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2011\\_85\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2011_85_5)
2. Бугайова М.В., Дудко С. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 127-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2016\\_30\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2016_30_15)
3. Виходець О. М. Соціальні комунікації персоналу як чинники мотивації. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2012. Вип. 38. С. 164-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak\\_2012\\_38\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2012_38_21)
4. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
5. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.

8. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
9. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

## Тема 2

1. Галан Л. Удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням вікових особливостей працівників. *Схід*. 2017. № 2. С. 5-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2017\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2017_2_2)
2. Горовий Д.А., Строков Є.М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11)
3. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
4. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
8. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

## Тема 3

1. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 240 с.
2. Гудкова В., Коваленко І. Особливості системи мотивації та оплати праці персоналу на підприємстві. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2016. Вип. 36. С. 179-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2016\\_36\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_36_21)
3. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
4. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.

8. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

#### Тема 4

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_1\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1(1)_23)
3. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2015. № 5. С. 34-38.
4. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
8. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

#### Тема 5

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2015. № 5. С. 34-38.
3. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. №3. С. 21-23.
4. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
8. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.



## Тема 6

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
3. Ісайкіна О. Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2012\\_18\\_1/Isaikina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf)
4. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. *Економіка і управління*. 2013. № 4. С. 100-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2013\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2013_4_20)
5. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 5. С. 81-85.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
8. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
9. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

## Тема 7

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
3. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 5. С. 81-85.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
6. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
7. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
8. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

## Тема 8

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. №2. С. 151-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_2_31)
6. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 370-375.
7. Лаврук Н.А., Лаврук О.В. Мотивація трудової діяльності жінок: монографія; Буковин. держ. фін.-екон. ун-т. Чернівці : Медобори-2006, 2016. 199 с.
8. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
9. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

#### Тема 9

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Лінькова О.Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 3(1). С. 74-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_3\(1\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)_11)
6. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3(7). С. 58-61.
7. Михайличенко В.В., Єщенко М.Г. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 019. № 1. С. 174-178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba\\_2019\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_1_26)
8. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
9. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

## Тема 10

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Мосійчук І. В. ,Самаріна К. А. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки.* 2017. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2017\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10)
6. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія / [Анішіна Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. Д. : ДДФА, 2011. 400 с.
7. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
8. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

## Тема 11

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Нагірна С. Д., Морозова М. Е. Підвищення мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія : Економіка та управління.* 2016. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_12)
6. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес-Інформ.* 2021. № 11. С. 439-446. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_11\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_11_60)
7. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
8. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

## 4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> – Веб-портал Верховної Ради України

2. <http://www.president.gov.ua> – Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://www.me.gov.ua> – Веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України
5. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
6. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
7. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
8. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
9. <http://eur.ru/> – Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємствах”