



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення вченої ради університету
22 лютого 2023 року, протокол № 10

Ректор, голова вченої ради університету,
доктор юридичних наук, професор

_____ Олег ОМЕЛЬЧУК

м.п.

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
«МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для підготовки на другому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 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

ПОГОДЖЕНО

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

Перша проректорка, голова методичної ради
університету, кандидатка наук з державного
управління, доцентка
15 лютого 2023 року

_____ Ірина КОВТУН

ЗМІСТ

| | Стор. |
|---|-------|
| 1. Опис навчальної дисципліни | – 4 |
| 2. Заплановані результати навчання | – 5 |
| 3. Програма навчальної дисципліни | – 7 |
| 4. Структура вивчення навчальної дисципліни | – 15 |
| 4.1. Тематичний план | – 15 |
| 4.2. Аудиторні заняття | – 16 |
| 4.3. Самостійна робота студентів | – 16 |
| 5. Методи навчання та контролю | – 16 |
| 6. Схема нарахування балів | – 17 |
| 7. Рекомендована література | – 17 |
| 7.1. Основна література | – 17 |
| 7.2. Допоміжна література | – 18 |
| 8. Інформаційні ресурси в Інтернеті | – 21 |

1. Опис навчальної дисципліни

| | |
|--|------------------------------------|
| 1. Шифр і назва галузі знань | – 07 Управління та адміністрування |
| 2. Код і назва спеціальності | – 073 Менеджмент |
| 3. Назва спеціалізації | – - |
| 4. Назва дисципліни | – Мотиваційний менеджмент |
| 5. Тип дисципліни | – обов'язкова |
| 6. Код дисципліни | – ППО 8 |
| 7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна | – другий |
| 8. Ступінь вищої освіти, що здобувається | – магістр |
| 9. Курс / рік навчання | – перший |
| 10. Семестр | – другий |
| 11. Обсяг вивчення дисципліни: | |
| 1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин) | – 4,5 / 135 |
| 2) денна форма навчання: | |
| аудиторні заняття (годин) | – 44 |
| % від загального обсягу | – 32,58 |
| лекційні заняття (годин) | – 22 |
| % від обсягу аудиторних годин | – 16,29 |
| семінарські заняття (годин) | – 22 |
| % від обсягу аудиторних годин | – 16,29 |
| самостійна робота (годин) | – 91 |
| % від загального обсягу | – 67,41 |
| тижневих годин: | |
| аудиторних занять | – 2,5 |
| самостійної роботи | – 5,5 |
| 3) заочна форма навчання: | |
| аудиторні заняття (годин) | – – |
| % від загального обсягу | – – |
| лекційні заняття (годин) | – – |
| % від обсягу аудиторних годин | – – |
| семінарські заняття (годин) | – – |
| % від обсягу аудиторних годин | – – |
| самостійна робота (годин) | – – |
| % від загального обсягу | – – |
| тижневих годин: | |
| аудиторних занять | – – |
| самостійної роботи | – – |
| 12. Форма семестрового контролю | – екзамен |
| 13. Місце дисципліни в логічній схемі: | |
| 1) попередні дисципліни | – ППО 1. Менеджмент організацій |

- 2) супутні дисципліни
- 3) наступні дисципліни
14. Мова вивчення дисципліни
- ППО 4. Управління змінами та лідерство
- ППО 9. Планування та організування діяльності організації
- ППВ 2.5. Антикризисний менеджмент
- ППВ 3.2. Управління знаннями
- ППВ 3.4. Управління командою проекту
- українська.

2. Заплановані результати навчання

| | |
|---|---|
| <p>Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни</p> | <p>Загальні компетентності:</p> <p>ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;</p> <p>ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);</p> <p>ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;</p> <p>ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>Спеціальні компетентності:</p> <p>СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;</p> <p>СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;</p> <p>СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;</p> <p>СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;</p> <p>СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.</p> |
| <p>Програмні результати навчання</p> | <p>РН 01. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;</p> <p>РН 02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтувати методи їх вирішення;</p> <p>РН 06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;</p> <p>РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)</p> |

| | |
|---|--|
| <p align="center">Після завершення вивчення дисципліни здобувач повинен продемонструвати такі результати навчання:</p> | |
| <p align="center">1. Знання</p> | |
| <p>1.1) відтворити визначення понятійно-термінологічного апарату мотиваційного менеджменту;</p> | |
| <p>1.2) називати принципи стимулювання праці;</p> | |
| <p>1.3) характеризувати теорії мотивації праці;</p> | |
| <p>1.4) встановлювати зв'язок між потребами і винагородами;</p> | |
| <p>1.5) описувати процес мотивації</p> | |

| |
|---|
| 2. Розуміння |
| 2.1) пояснювати зміст дефініцій основних термінів, що розкривають суть мотиваційного менеджменту; |
| 2.2) класифікувати стимули; |
| 2.3) будувати тарифні сітки; |
| 2.4) пояснювати теорії мотивації; |
| 2.5) з'ясовувати базові аспекти мотивування працівників |
| 3. Застосування знань |
| 3.1) будувати ефективну систему стимулювання праці; |
| 3.2) планувати роботу з планування оплати праці; |
| 3.3) визначати наслідки застосування стимулів; |
| 3.4) знаходити оптимальні підходи до мотивування працівників; |
| 3.5) розробляти програми мотивації персоналу організації. |
| 4. Аналіз |
| 4.1) аналізувати технології мотивації; |
| 4.2) порівнювати теорії мотивації; |
| 4.3) здійснювати розподіл завдань між виконавцями; |
| 4.4) співвідносити теорії змісту та процесу мотивації; |
| 4.5) визначати ефективність системи стимулювання праці |
| 5. Синтез |
| 5.1) проектувати систему преміювання організації; |
| 5.2) узагальнювати сучасні підходи до застосування матеріальних стимулів; |
| 5.3) установлювати зв'язок між мотивами і стимулами; |
| 5.4) розробляти систему грейдів; |
| 5.5) інтегрувати сучасні підходи в практику стимулювання та мотивації праці |
| 6. Оцінювання |
| 6.1) оцінювати ефективність мотивації праці; |
| 6.2) аргументувати вибір систем стимулювання; |
| 6.3) визначати ефективність нематеріальних стимулів; |
| 6.4) ідентифікувати потреби; |
| 6.5) обирати систему мотивації праці персоналу |
| 7. Створення (творчість) |
| 7.1) створювати сучасні системи мотивації праці; |
| 7.2) розробляти сучасні стимули; |
| 7.3) проектувати системи управління організаціями із врахуванням сучасних течій; |
| 7.4) пропонувати новітні системи стимулювання праці; |
| 7.5) пропонувати власні варіанти компенсаційного пакету |

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту

Цілі та функції мотиваційного менеджменту. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту. Класифікація потреб. Пріоритетність потреб. Потреби фонового рівня. Цінності.

Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання». Суттєві характеристики інтересу. Пасивні й активні інтереси. Безпосередній інтерес до предмета та опосередкований інтерес до предмета. Функції, що виконують мотиви в трудовій діяльності: орієнтувальна; змістова; спонукальна; узгоджувальна; соціально-спрямувальна. Мотиваційний профіль (структура) особистості. Широта (багатство) мотивів. Ієрархічність мотивів. Мотиваційне ядро. Гнучкість мотиваційного профілю. Класифікація мотивів. Порогове значення стимулу. Класифікація стимулів.

Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. Підкріплювальна (підсилювальна) мотивація, соціально-психологічна мотивація, примусова мотивація. Самомотивація. Спрямованість мотивації. Сила мотивації. Мотиватори. Мотиваційний процес та його етапи. Винагорода. Внутрішня винагорода. Зовнішня винагорода. Мотиваційне вигорання.

Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві. Завдання працівників служби персоналу з мотиваційного менеджменту. Делегування повноважень з управління процесом розроблення ефективної системи мотивації. Закріплення завдань з мотиваційного менеджменту.

Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту. Регулювання соціально-трудова відносин, регламентація завдань та обов'язків, трудової поведінки, захист прав та інтересів працівників і роботодавців. Науково-методичне забезпечення проектування різних складових компенсаційного пакета.

Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Мотивований працівник з низьким рівнем компетентності. Мотивований працівник з високим рівнем компетентності. Немотивований працівник з низьким рівнем компетентності. Немотивований працівник з високим рівнем компетентності.

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

Тема 2. Формування компенсаційної політики на підприємстві

Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія. Системоутворювальні складові компенсаційної політики. Системозабезпечувальні складові компенсаційної політики. Компенсаційна стратегія. Порівняльний аналіз компенсаційної політики та компенсаційної стратегії

Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної

політики. Суб'єкти формування компенсаційної політики. Суб'єкти реалізації компенсаційної політики. Механізм формування компенсаційної політики. Система соціального партнерства. Залучення наукових інститутів і консалтингових компаній до формування компенсаційної політики. Ринкові огляди компенсаційних пакетів, які використовують суб'єкти під час формування компенсаційної політики.

Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці. Структура компенсаційного пакета. Характеристики, що визначають конструкцію компенсаційного пакета. Розширений компенсаційний пакет. Постійна частина компенсаційного пакета. Змінна частина компенсаційного пакета. Гарантії та компенсації. Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі та власності підприємства. Виплати з прибутку. Нематеріальна форма компенсації.

Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів. Номінальні доходи, доходи, що залишаються в розпорядженні, та реальні доходи. Характеристика умов та оплати праці за різними договорами. Трудовий дохід найманого працівника. Сумісництво. Структура сукупного доходу працівника. Дауншифтинг.

Диференціація трудових доходів. Галузева, регіональна та професійна (кваліфікаційна, посадова) диференціація трудових доходів.

Чинники професійної диференціації: відносно постійні та змінні.

Показники оцінювання диференціації трудових доходів працівників: середніх величин (середньоарифметичне, медіана й мода), варіація; абсолютні та відносні структурні показники (квартилі, квантилі, децилі), крива Лоренца; Коефіцієнт Лоренца, коефіцієнт (індекс) Джині, або коефіцієнт концентрації доходів,

Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві. Вимоги, яких має дотримуватися керівництво у формуванні компенсаційного пакета. Єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам. Процедура проектування компенсаційного пакета. Внесення змін в компенсаційну політику підприємства. Моніторинг ефективності нової компенсаційної політики.

Тема 3. Управління персоналом організації на основі використання матеріальних стимулів

Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії. Грошове та негрошове стимулювання. Ефективність матеріальних стимулів. Бенефіти. Додаткові умови роботи. Іміджеві та індивідуальні стимули.

Технологія розроблення показників преміювання. Трирівневий принцип преміювання. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання. Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій. Періодичність преміювання.

Організація преміювання робітників за основні результати діяльності. Показники та умови преміювання робітників у різних видах економічної

діяльності. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності

Колективне преміювання працівників. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників етапи розроблення основних складових системи преміювання на основі системи управління ефективністю. Система збалансованих показників (СЗП)

Бонусні програми: особливості застосування. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль

Схема визначення розміру щорічних премій. Спеціальні системи преміювання.

Соціальний пакет: структура і підходи до формування. Програма соціального страхування персоналу.

Тема 4. Проектування оплати праці персоналу на основі тарифної сітки

Тарифне нормування та його призначення. Тарифне нормування заробітної плати. тарифоутворювальні чинники.

Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці. Тарифні умови оплати праці. Основні елементи тарифних умов оплати праці: довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; тарифні сітки й ставки; схеми посадових окладів. Основні характеристики тарифної сітки: кількість розрядів, діапазон і характер зміни (міжрозрядна різниця) тарифних коефіцієнтів. Оклад. Мінімальна тарифна ставка. Схема посадових окладів. Посадовий оклад. Поріг відчутності Процедура розроблення тарифних умов оплати праці. Традиційний підхід до побудови тарифних умов оплати праці. Гнучкі засади побудови тарифних коефіцієнтів (міжкваліфікаційних співвідношень). Єдина тарифна сітка. кваліфікаційні групи, класи, грейди.

Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці. Система Тейлора. Система Барта- Меррика. Система Ганта. Система Аткинсона. Система контрольованого денного виробітку. підстави підвищення рівня оплати праці для кожної професійно-кваліфікаційної групи працівників.

Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів. Діапазон (вилка) кваліфікаційних співвідношень в оплаті праці. Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти. Показники (критерії) підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах вилки. Базовий кваліфікаційний коефіцієнт. Нижнє значення вилки. Модель плаваючих окладів.

Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги. Характерні ознаки безтарифних моделей оплати праці. Модель кваліфікаційних рівнів. Підходи до формування кваліфікаційних груп з оплати праці. Коефіцієнт трудової участі

Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу. Єдина тарифна сітка (ЄТС). Принципи побудови ЄТС. Кількість розрядів ЄТС. Діапазон тарифних коефіцієнтів ЄТС. Міжрозрядна різниця ЄТС.

Тема 5. Технологія оцінювання посад та формування грейдів

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування. Система грейдів. Грейдування. Цінність посади (роботи). Відмінності кваліфікаційних груп і грейдів. Відмінності в проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою грейдування. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати

Процедура та методи аналізу робіт. Інтерв'ювання, анкетування, спостереження. Предмети і вимоги роботи в основних галузях праці.

Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика. Неаналітичні методи (ранжування, класифікація, парних порівнянь). Матриця парних порівнянь посад (робіт). Аналітичні методи (факторний метод і метод балового оцінювання).

Факторно-балове оцінювання посад і робіт. Визначення факторів оцінювання посад і робіт. Розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами. Установлення вагомості (значущості) факторів. Оцінювання посад і робіт за ключовими факторами. Аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Технологія формування грейдів. Формування грейдів за встановленими рангами. Визначення діапазонів грейдів способом розбиття всієї множини балів на рівні інтервали. Визначення діапазонів грейдів на основі групування посад і робіт, які належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності в балах.

Диференціація посадових окладів з використанням грейдів. Діапазони посадових окладів, їх основні характеристики. Коригування діапазонів оплати праці з урахуванням кон'юнктури ринку праці. Організація роботи щодо проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування.

Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат. Джерела інформації для складання оглядів. Аналіз інформації про підприємства.

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

Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Методи нематеріальної мотивації. Цінність винагород нематеріального характеру. Вибір методів нематеріальної мотивації.

Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації. Взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури

Мотиваційний потенціал брэнда роботодавця. Репутація компанії як роботодавця. Процедура розроблення концепції брэнда роботодавця. Мета і завдання HR-брэндування. Ціннісна пропозиція роботодавця

Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу. організація нагород. тренінги. Розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників.

Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників. Групи інструментів внутрішнього PR: інформаційні (засоби масової інформації, стенди, сайт, листівки, повідомлення); аналітичні (анкетування, анонімні поштові скриньки, моніторинги, бесіди з працівниками); організаційні (збори трудового колективу, наради, виступи керівників перед колективом, розроблення та запровадження корпоративних стандартів тощо); комунікативні (корпоративні свята, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, професійні змагання, конкурси тощо). Комунікаційний аудит. Методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту.

Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці. Додатковий час відпочинку. творча відпустка. Гнучкий режим робочого часу. нестандартні форми зайнятості. Гнучкі форми зайнятості: тимчасова, дистанційна (виконання робіт удома) зайнятість, укладання строкових трудових договорів та ін.

Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту. Моделі відносин підприємства зі звільненими працівниками: «Ворожість», «Нейтралітет» («байдужість»), «Товариськість». Система підготовки наступників.

Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів. Прямий і непрямий примус. Покарання як форма примусу.

Тема 7. Технології мотиваційного моніторингу

Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу. Мета проведення мотиваційного моніторингу Етапи організації та проведення мотиваційного моніторингу.

Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації. Внутрішні джерела інформації (розпорядчі, нормативні й організаційні документи підприємства). Фокусоване групове інтерв'ю. Зовнішні джерела інформації. Основна і допоміжна інформація.

Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників. Домінантні потреби та мотиваційний профіль працівників. Аналіз біографічних даних. Тестування. Надійність тестових процедур. Анкетування. Інтерв'ю та управлінське спілкування.

Використання результатів мотиваційного моніторингу. Рекомендації щодо мотивування працівників відповідно до доміантних потреб. Рекомендації щодо використання психологічних особливостей людини під час розроблення системи мотивації

Тема 8. Соціальний пакет: структура, підходи до формування

Соціальний пакет: сутність, значення. Benefits, fringe benefits, perquisites, perks (або perks). Співвідношення переліку виплат, що належать до заробітної плати та формують соціальний пакет. Пільги. Опції соціального пакету.

Підходи до формування соціального пакета на підприємстві. Урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Підходи до

формування соціального пакета на підприємстві (установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства; установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства; установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (кваліфікаційних груп з оплати праці); формування соціальних виплат, винагород і благ відповідно до заслуг працівника; формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»; формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»; монетаризація (грошова компенсація).

Програми соціального страхування персоналу. Програми страхування: медичне страхування; страхування життя, від нещасних випадків; страхування майна; недержавне пенсійне страхування. Договір страхування. Добровільне медичне страхування. Страхування життя чи страхування від нещасного випадку. Участь у недержавному пенсійному забезпеченні. Довгострокові нагромаджувальні програми страхування.

Матеріальна допомога: види й особливості надання. Види матеріальної допомоги на підприємствах (систематична матеріальна допомога, разова матеріальна допомога, матеріальна допомога на поховання, матеріальна допомога на лікування). Умови надання матеріальної допомоги.

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

Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання. Вплив зовнішніх чинників, які не залежать від мотивації, компетенцій і зусиль працівників. Умови ефективного запровадження програм участі персоналу в прибутку підприємства.

Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку. Схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства: Скенлона, Ракера та Імпрошеар. Основні характеристики програми Скенлона: філософія співробітництва; ідентифікація (розуміння); компетентність. Умови ефективного запровадження програми Скенлона. Програма Ракера. Стандарт Ракера. Умовно чиста продукція. Програма Імпрошеар: заохочення працівників за економію робочого часу.

Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал. Програми довгострокової мотивації працівників: фантомні акції та фантомний опціон (Stock Appreciation Rights); опціон на викуп акцій (Stock Option); обмежений опціон (Restricted Stock); дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою за ринкову (Employee Stock Purchase Plan); грант на безкоштовне отримання акцій (Stock Grant). Основні складові програми участі в акціонерному капіталі: учасники; кількість акцій для використання в програмі; оператор програми; часовий цикл програми; порядок придбання акцій вищими керівниками; відкладені умови програми; захист інтересів топ-менеджерів у разі настання неординарних подій. Фактори, від яких залежить кількість акцій, що резервуються для придбання учасниками програми: рівень капіталізації; співвідношення вартості придбаних акцій і

розміру заробітної плати керівників. Опціон. Часові рамки програм участі в акціонерному капіталі.

Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства. Формування дивідендної політики. Метод постійних дивідендних виплат. Метод збільшення дивідендних виплат. Метод виплати постійних дивідендів та екстра-дивідендів.

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

Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика.

Характеристика ефективної системи мотивації: гнучкість, адаптованість до економічних, соціальних, організаційних умов. Мотивація працівників за умов змін.

Мотивація проектних груп. Характеристики ефективної та неефективної поведінки за компетенцією «готовність до змін». Підходи до оплати праці працівників, залучених до роботи в проекті. Показниками ефективності роботи проектної групи: додержання запланованих термінів виконання проекту (етапів); додержання (економія) бюджету (кошторису); якість виконання проекту: оцінка рівня задоволення замовника/керівника (наприклад, відсутність претензій з боку замовника проекту).

Мотивація працівників до інноваційної діяльності. Основні види інноваційної діяльності. Положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції. Джерела преміювання. Нематеріальні методи мотивації працівників до інноваційної діяльності.

Особливості мотивації керівників вищого рівня управління. Типова структура компенсаційного пакета генерального директора у США. Ієрархія мотивів керівників вищого рівня за результатами опитування, проведеного на підприємствах Німеччини.

Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції. Комісійні виплати. Процедура розроблення комісійних виплат (установлення базової одиниці, що береться за основу для нарахування комісійних виплат; розроблення шкали комісійних виплат, установлення часу виплати комісійних виплат). Розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів (кількість втрачених клієнтів; кількість скарг і повернень продукції; визначення ступеня задоволення клієнтів за допомогою опитування чи анкетування).

Тема 11. Розробка та оцінка ефективності системи мотивації персоналу організації

Вибір оптимальної системи мотивації праці. Елементи системи мотивації. Принципи ефективної системи мотивації персоналу. Основні фактори, що впливають на оптимальність системи мотивації. Предмети та акценти стимулювання трудової діяльності персоналу

Оцінка ефективності систем мотивації. Показники оцінки ефективності

системи мотивації персоналу.

Управління мотивацією та стимулюванням трудової активності. Характеристика структурних елементів управління мотивацією та стимулюванням трудової діяльності. Ресурси організації в галузі управління персоналом та їх мотиваційне значення. Специфічні функції управління мотивацією та стимулюванням праці. Принципи організації системи управління мотивацією та стимулюванням праці в організації. Правила управління мотивацією та стимулювання трудової діяльності підпорядкованих

Типові помилки, при проектуванні системи мотивації та стимулювання трудової діяльності. Ефект «скрипучого колеса». Неправильне розуміння керівником суті та призначення системи стимулювання. Орієнтація на маніпуляції в системі оплати праці. Переконавання, що стимулювання – це примус. Копіювання «чужих» систем стимулювання праці. Неправильне розуміння соціальної справедливості. Відсутність синхронізації між цілями компанії та цілями систем мотивації трудової діяльності персоналу. Відсутність зрозумілих персоналу норм результативності.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. 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 | - | - | - | - | - | - |
| | Всього годин: | 145 | 22 | 22 | - | - | 101 | - | - | - | - | - | - |

4.2. Аудиторні заняття

4.2.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбаченими тематичним планом.

4.2.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються в підрозділі 1.2 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.2.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань та методичні рекомендації для підготовки до занять визначаються в підрозділі 1.3 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3. Самостійна робота студентів

4.3.1. Самостійна робота студентів включає завдання до кожної теми та індивідуальні завдання.

4.3.2. Завдання для самостійної роботи студентів та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.4 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.3. У процесі вивчення навчальної дисципліни студенти виконують індивідуальні завдання у вигляді рефератів.

4.3.4. Тематика індивідуальних завдань та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.5 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.5. Індивідуальні завдання виконуються в межах часу, визначеного для самостійної роботи студентів, та оцінюються частиною визначених в розділі 6 цієї програми кількості балів, виділених для самостійної роботи.

5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдова презентація.

На семінарських заняттях застосовуються:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- вирішення ситуаційних завдань;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань;
- розв'язок розрахункових завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

1) усне або письмове (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;

2) усне або письмове (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях;

3) виконання поточних контрольних робіт;

4) розв'язування задач та формулювання висновків за результатами розрахунків;

5) захист підготовленого публічного виступу.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усного екзамену. Структура екзаменаційного білету включає два теоретичних питання, п'ять тестових завдань та розрахункову задачу.

6. Схема нарахування балів

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

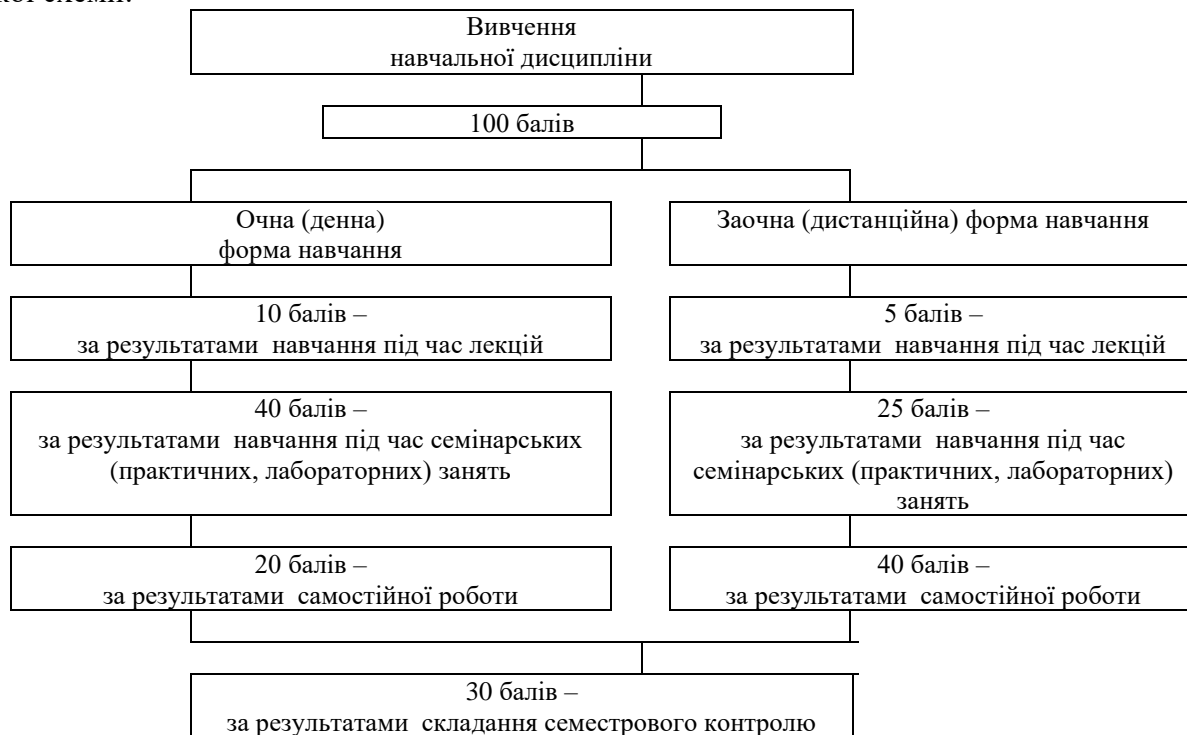


Рис. 6.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

7. Рекомендована література

7.1. Основна література

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. 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.
6. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна,

О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

7. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

7.2. Допоміжна література

1. Азарова А.О., Ковальчук О. А., Ситнік О. Д. Розроблення математичного методу ідентифікації рівня мотивації персоналу засобами нейромережевих технологій. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2011. Вип. 85. С. 21-27. URL: 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
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
4. 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
5. 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
6. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 240 с.
7. 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
8. 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)
9. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2015. № 5. С. 34-38.
10. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. №3. С. 21-23.
11. Ісайкіна О. Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf

12. 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
13. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 5. С. 81-85.
14. Климчук А. О. Використання європейського досвіду мотивації і стимулювання персоналу та сучасного підходу країн єс в управлінні персоналом на підприємстві. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 112-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2016_2_21
15. Кмитюк Т. Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Економіка. 2013. Вип. 22. С. 152-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_22_344
16. 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
17. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 370-375.
18. Лаврук Н.А., Лаврук О.В. Мотивація трудової діяльності жінок: монографія; Буковин. держ. фін.-екон. ун-т. Чернівці : Медобори-2006, 2016. 199 с.
19. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця : Нова Книга, 2011. 448 с.
20. 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)
21. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3(7). С. 58-61.
22. 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
23. Міщук Г.Ю. Оцінювання і суспільна мотивація використання трудового потенціалу в Україні: монографія; Нац. ун-т вод. госп-ва і природокористування. Рівне : НУВГП, 2012. 225 с.
24. 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
25. 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.

26. 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
27. 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
28. Перчук О. В. Мотивація праці персоналу при забезпеченні якості: сучасний підхід. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2010. Вип. 3. С. 515-518. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2010_3_120
29. Поліщук Д.І., Качмарик Я.Д. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України 2011*. Вип. 21.8. С.209-213.
30. Попадинець І.Р., Кінаш І.П. Мотивація як чинник розвитку персоналу організації: методичний підхід. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2. С. 175-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2019_2_18
31. Потьомкін Л. М. Ефективність виробництва і сучасні системи мотивації персоналу. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 54. С. 257-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2013_54_314
32. Потьомкін Л.М., Потьомкін М.Л. Системне фінансування національного виробництва: мотивація найманого персоналу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 4. С. 25-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_4_6
33. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 15/1. 2015. № 15/1. С. 58-62
34. Садеков А.А., Прусс Д. М. Мотивація персоналу торговельних підприємств: монографія; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 251 с.
35. Семикіна М.В. Особливості взаємозв'язку мотивації праці і національного трудового менталітету. *Економіка і управління*. 2012. №5. С. 85.
36. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 115-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_2_13
37. Стрельбіцька О. П. Економічна сутність механізму мотивації персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 711-718. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2011_4_148
38. Ткач О. А. «Теорії поля» та концепція людини Е. Шейна в контексті системи мотивації персоналу. *Економіка і управління*. 2013. № 4. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2013_4_12

39. Труш Ю. Л., Григорців М. В., Осадчук О. П. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 274-279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_12_32
40. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / [Костишина Т. А. та ін. ; за ред. проф. Костишиної Т. А.] ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі», Каф. упр. персоналом і економіки праці. Полтава : Полтавський літератор, 2010. 497 с.
41. Ущатовський К.В., Костін Д. Ю., Костін Ю. Д. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях: монографія; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
42. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 264-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_31
43. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 4. С. 315-320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_52.
44. Шостак І. В. Економіко-організаційні аспекти стимулювання і мотивації праці персоналу підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_24_24
45. Штагер Г.М., Стешенко І.І., Савенко М.М. Мотивація як одна з важливих функцій ефективного управління персоналу. *Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини*. 2015. Вип. 30(2). С. 478-480. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pzvm_2015_30\(2\)_115](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pzvm_2015_30(2)_115)
46. Яновська В., Кузьміна К., Калашнік І. Компенсаційна політика підприємства та мотивація персоналу: проблеми та перспективи. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. 2019. Вип. 46. С. 147-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_46_15

8. 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://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
5. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
6. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
7. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації

8. <http://eup.ru/> – Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємствах”
9. <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> – Освітній хаб м. Києва
10. <http://ujae.org.ua/> – Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки та техніки»
11. <https://library.if.ua/books/> – Бібліотека економіста