

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. декана факультету
економіки та управління
Андрій КОЦУР
« 31 » 08 2023 р.

В.о. проректора з науково-педагогічної роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ
« 31 » 08 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Директор навчально-наукового інституту
новітніх освітніх технологій
Святослав ПИТЕЛЬ
« 31 » 08 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Мотиваційний менеджмент»
ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	ІРС (год.)	КПЗ, Тренінг (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	4	8	40	40	5	10	55	150	8
Заочна	4	7	8	4			138	150	8

Тернопіль – ЗУНУ 2023

31.08.2023
[Signature]

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 24.06.2020 року).

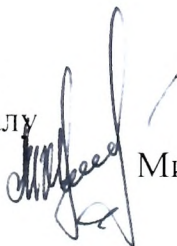
Робочу програму склала:

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
кандидат економічних наук, доцент Світлана ПРОХОРОВСЬКА



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073
«Менеджмент», протокол. № 1 від 31.08.2023 р.

Голова групи забезпечення,
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОП
канд. екон. наук, доцент



Ірина СМАЧИЛО

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Опис дисципліни «Мотиваційний менеджмент»

Дисципліна «Мотиваційний менеджмент»	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань – 07 Управління адміністрування	Статус дисципліни обов'язкова Мова навчання українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 073 Менеджмент освітньо-професійна програма «Управління персоналом»	Рік підготовки: <i>Денна – 4</i> <i>Заочна -4</i> Семестр: <i>Денна –8</i> <i>Заочна -7,8</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 40</i> <i>Заочна -8</i> Практичні заняття: <i>Денна –40</i> <i>Заочна -4</i>
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота <i>Денна – 55</i> <i>Заочна - 138</i> Індивідуальна робота : <i>Денна – 5</i> <i>КПІЗ, тренінг:</i> <i>Денна -- 10</i>
Тижневих годин – 18, 7 з них аудиторних – 10		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання дисципліни «Мотиваційний менеджмент»

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Мета – набуття теоретичних і прикладних знань щодо трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Отримання студентами стійких сучасних знань з теорії мотивації, формування у них навиків і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу та розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення; розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотивації персоналу.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

СК 22. Здатність використовувати сучасні теорії мотивації в практиці управління та володіти технологією розроблення компенсаційного пакету;

СК 23 Здатність аналізувати стан матеріальної мотивації працівників; оцінювати рівень диференціації трудових доходів працівників та формувати корпоративну політику трудових доходів.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Передумовами успішного вивчення дисципліни “Мотиваційний менеджмент” є наявність у студентів глибоких, стійких та системних знань з навчальних курсів “Менеджмент”, «Менеджмент персоналу».

2.5. Результати навчання.

ПРН 24. Розробляти порядок установаження та розміри гарантійних і компенсаційних виплат; формувати компенсаційний і соціальний пакети на підприємстві; розробляти засоби нематеріальної мотивації персоналу;

ПРН 25. Виявляти пріоритетність мотивів працівника; визначати основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників

3. Програма навчальної дисципліни: «Мотиваційний менеджмент»

Змістовий модуль 1. Прикладні аспекти теоретичних основ мотивації персоналу.

Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг

Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання». Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Мотиваційний менеджмент як та чинник конкурентних переваг.

Література: 6, 8, 19, 25.

Тема 2: Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

Цілі та функції мотиваційного менеджменту. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту. Чинники, що впливають на чисельний склад і структуру відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу. Професійні назви робіт (посади) у сфері мотиваційного менеджменту. Завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками

служби персоналу та керівниками структурних підрозділів. Необхідність узгодження питань оплати праці з первинною профспілковою організацією.

Література: 6, 8,19,25.

Тема 3: Прикладні аспекти використання теорій мотивації

Історичні аспекти становлення та розвитку теорій і практики мотивації

Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні. Сутність економічного, адміністративного, соціального та психологічного підходів у мотиваційному менеджменті. Теорії А. Маслоу. Теорії А. Маслоу . Теорії К. Альдерфера. Теорії Д. Мак-Клелланда. Теорії двох факторів Ф. Герцберга. Теорії очікувань В. Врума. Теорії справедливості С. Адамса. Моделі Портера—Лоулера. Теорії постановки цілей Е. Лока.

Література: 6, 8,19,25.

Тема 4: Формування компенсаційного пакету на підприємстві.

Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Структура компенсаційного пакета. Технологія проектування компенсаційного пакета. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.

Література: 6, 8,16,17,19,25.

Тема 5: Трудові доходи персоналу.

Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів. Стратегія і політика трудових доходів. Матеріальна винагорода: основні положення та значення. Диференціація трудових доходів

Література: 6, 8,11, 12, 14,16,17,19,25.

Тема 6. Формування компенсаційної політики на підприємстві

Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.

Література: 1, 6, 8,16,17,19,25.

Змістовий модуль 2. Використання матеріальних стимулів у мотиваційному менеджменті

Тема 7 : Проектування основної заробітної плати за різних підходів.

Тарифне нормування та його призначення. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.

Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14.

Тема 8: Технологія оцінювання посад і формування грейдів.

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування. Процедура та методи аналізу робіт. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика. Факторно-балове оцінювання посад і робіт. Технологія формування грейдів. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14

Тема 9: Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці.

Заробітна плата як ціна робочої сили і основна форма доходу найманих робітників. Елементи організації оплати праці в умовах ринкової економіки. Структура заробітної плати та її оптимальні співвідношення. Тарифна система оплати праці та її роль в мотиваційному механізмі. Системи оплати праці в Україні. Значення форм і систем оплати праці в зарубіжних фірмах.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14.

Тема 10. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат. Характеристика та порядок нарахування надбавок. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14.

Тема 11. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників.

Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, роль у мотивації персоналу. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14,25

Тема 12. Соціальний пакет: структура, підходи до формування.

Соціальний пакет: сутність, значення. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві. Програми соціального страхування персоналу. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14,25

Тема 13. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.

Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 14,25

Тема 14. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов.

Мотивування персоналу в умовах змін: загальна характеристика. Мотивація праці торгових агентів. Мотивація проектних груп. Мотивація працівників до інноваційної діяльності. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління. Типи мотивації працівників. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Мотиваційний менеджмент як та чинник конкурентних переваг.

Література: 5,6,7,8,21

Тема 15. Мотивація колективів та персоналу

Суть і класифікація колективів, стадії їх формування і розвитку. Форми творчого співробітництва. Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу. Особливості мотивації колективів. Організаційна культура як основа мотивації колективу фірми. Мотивація колективу при організації нововведень. Програми професійного розвитку персоналу. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації персоналу. Стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці. Мотивування

персоналу з використанням примусових заходів. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

Література: 3,5,6,7,15.

Тема 16. Юридичні аспекти організації заробітної плати

Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі.

Література: 2, 5, 6,21.

Тема 17: Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку

Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів.

Література: 5,6,12, 13,14,19.

Тема 18. Технології мотиваційного моніторингу.

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

Література: 5,6,12, 13,14,19.

**4. Структура залікового кредиту з дисципліни «Мотиваційний менеджмент»
(денна форма навчання)**

Теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ	Контрольні заходи
Змістовний модуль 1. Прикладні аспекти теоретичних основ мотиваційного менеджменту						
Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг	2	2	3	2	5	Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 2: Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту	2	2	2			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 3: Прикладні аспекти використання теорій мотивації	2	2	2			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 4: Формування компенсаційного пакету на підприємстві.	4	4	2			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 5: Трудові доходи персоналу.	4	4	4			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 6. Формування компенсаційної політики на підприємстві	2	2	4			Поточне опитування, управлінські ситуації
Змістовний модуль 2. Використання матеріальних стимулів мотивації персоналу						
Тема 7 Проектування основної заробітної плати за різних підходів.	2	2	4	3	5	Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 8: Технологія оцінювання посад і формування грейдів.	2	2	2			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 9: Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці.	2	2	3			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 10. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.	2	2	2			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 11. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників.	2	2	4			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 12. Соціальний пакет: структура, підходи до формування.	2	2	4			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 13. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.	2	2	3			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 14. Особливості мотивації	2	2	4			Поточне

працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов.						опитування, управлінські ситуації
Тема 15. Мотивація колективів та персоналу.	2	2	4			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 16. Юридичні аспекти організації заробітної плати	2	2	2			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 17: Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку	2	2	4			Поточне опитування тестові завдання
Тема 18. Технології мотиваційного моніторингу.	2	2	2			Поточне опитування, управлінські ситуації
	40	40	55	5	10	

(Заочна форма навчання)

Теми	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовний модуль 1. Прикладні аспекти теоретичних основ мотиваційного менеджменту			
Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг	2	2	6
Тема 2: Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту			8
Тема 3: Прикладні аспекти використання теорій мотивації			8
Тема 4: Формування компенсаційного пакету на підприємстві.			8
Тема 5: Трудові доходи персоналу.			8
Тема 6. Формування компенсаційної політики на підприємстві			8
Змістовний модуль 2. Використання матеріальних стимулів мотивації персоналу			
Тема 7 Проектування основної заробітної плати за різних підходів.	2	1	8
Тема 8: Технологія оцінювання посад і формування грейдів.			8
Тема 9: Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці.			6
Тема 10. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.			8
Тема 11. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників.			8
Тема 12. Соціальний пакет: структура, підходи до формування.	2	1	8
Тема 13. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.			8
Тема 14. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов.			8
Тема 15. Мотивація колективів та персоналу.			8
Тема 16. Юридичні аспекти організації заробітної плати			8
Тема 17: Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку			6
Тема 18. Технології мотиваційного моніторингу.			8
Разом			8

5. Тематика практичних занять

Практичне заняття №1

Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг

Мета: визначати пріоритетність мотивів працівника; вирізняти основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників

Питання для обговорення:

1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту.
 2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
 3. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»
- Література:** 6, 8,19,25.

Практичне заняття №2

Тема: Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

Мета: формулювати цілі та визначати перелік функцій мотиваційного менеджменту; розподіляти завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби, структурного підрозділу, який займається вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту; визначати перелік законодавчих актів і методичних документів, норми та положення яких необхідно враховувати під час розв'язання завдань з мотиваційного менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.
2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві.
3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.
4. Корпоративні цілі, досягненню яких має сприяти система мотивування
5. Чинники, що впливають на чисельний склад і структуру відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу.
6. Завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби персоналу та керівниками структурних підрозділів.
7. Необхідність узгодження питань оплати праці з первинною профспілковою організацією.

Література: 6, 8,19,25.

Практичне заняття №3

Тема: Прикладні аспекти використання теорій мотивації

Мета : використовувати основні положення змістових теорій мотивації у практиці використовувати прикладні аспекти процесуальних теорій мотивації у практиці управління.

Питання для обговорення:

1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації . .
2. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління
3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні

Література: 5, 6, 8,19,25.

Практичне заняття №4 -5

Тема: Формування компенсаційного пакету на підприємстві.

Мета: розробляти конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу; визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета для різних категорій персоналу.

Питання для обговорення:

1. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування.
2. Структура компенсаційного пакета.
3. Технологія проектування компенсаційного пакета
4. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.

Література: 1, 6, 8,16,17,19,25.

Практичне заняття № 6-7

Тема: Трудові доходи персоналу.

Мета: визначати основні чинники диференціації заробітної плати різних категорій персоналу та враховувати їх під час розроблення тарифних умов й інших складових заробітної плати.

Питання для обговорення:

1. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.
2. Стратегія і політика трудових доходів.
3. Матеріальна винагорода: основні положення та значення.
4. Диференціація трудових доходів

Література: 5, 6, 8,11, 12, 14,16,17,19,25.

Практичне заняття № 8

Тема Формування компенсаційної політики на підприємстві

Мета: формувати основні контури компенсаційної політики та стратегії; визначати суб'єктів формування та реалізації компенсаційної політики; визначати чинники, які слід враховувати під час формування компенсаційного пакета; проектувати основні етапи формування компенсаційного пакета на підприємстві.

Питання для обговорення:

1. Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія.
2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.
3. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.

Література: 1, 6, 8,16,17,19,25.

Практичне заняття № 9

Тема: Проектування основної заробітної плати за різних підходів.

Мета: аналізувати тарифні умови оплати праці з погляду виконання відтворювальної та мотиваційної функцій, забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати розробляти (удосконалювати) тарифні умови оплати праці з урахуванням відповідних професійних груп; обґрунтовувати доцільність і розробляти основні положення щодо використання на підприємстві різних підходів до проектування основної заробітної плати: гнучкої, безтарифної (пайової), вилкової, плаваючих окладів, єдиної тарифної сітки.

Питання для обговорення:

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

Література: 5, 6, 8,9,16,19,25.

Практичне заняття № 10

Тема: Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів.

Мета: вивчити процедуру та методи аналізу робіт, методи визначення цінності посад і робіт

Питання для обговорення:

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.

Процедура та методи аналізу робіт.

Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.

Факторно-балове оцінювання посад і робіт.

Технологія формування грейдів.

Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.

Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14,25

Практичне заняття № 11

Тема: Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці.

Мета: вивчити суть, функції та принципи заробітної плати; проаналізувати елементи організації оплати праці, державне регулювання заробітної плати; охарактеризувати системи оплати праці в Україні.

Питання для обговорення:

1. Заробітна плата як ціна робочої сили і основна форма доходу найманих робітників.

2. Елементи організації оплати праці в умовах ринкової економіки.

3. Структура заробітної плати та її оптимальні співвідношення.

4. Тарифна система оплати праці та її роль в мотиваційному механізмі.

5. Системи оплати праці в Україні.

6. Значення форм і систем оплати праці в зарубіжних фірмах.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14,25

Практичне заняття № 12

Тема: Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

Мета: з'ясувати особливості нарахування доплат та надбавок

Питання для обговорення:

1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат

2. Характеристика та порядок нарахування надбавок.

3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування.

4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування.

5. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14,25

Практичне заняття № 13

Тема . Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників.

Мета: з'ясувати роль гарантійних та компенсаційних виплат у мотиваційному менеджменті

Питання для обговорення:

Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, роль у мотиваційному менеджменті.

Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників.

Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.

Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 13,14,25

Практичне заняття № 14

Тема: Соціальний пакет: структура, підходи до формування.

Мета: з'ясувати особливості формування соціального пакета

Питання для обговорення:

1. Соціальний пакет: сутність, значення.
2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
3. Програми соціального страхування персоналу.
4. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

Література: 5,6,7,8,21

Практичне заняття № 15

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

Мета: вивчити програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.

Питання для обговорення:

1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання.
2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку.
3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.
4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Література: 5, 6, 8,11, 12, 14, 25

Практичне заняття № 16

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

Мета: з'ясувати особливості мотивації працівників окремих професійних груп, враховуючі зміну економічних умов.

Питання для обговорення:

1. Мотивування персоналу в умовах змін: загальна характеристика.
2. Мотивація праці торгових агентів.
3. Мотивація проектних груп. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.

4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.
5. Типи мотивації працівників
6. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
7. Мотиваційний менеджмент як та чинник конкурентних переваг.

Література: 5,6,11, 14, 15.

Практичне заняття № 17

Тема: Мотивація колективів та персоналу

1. *Мета:* з'ясувати особливості мотивації колективів; опанувати внутрішні комунікації як чинники посилення мотивації персоналу, вивчити роль стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці

Питання для обговорення:

2. Суть і класифікація колективів, стадії їх формування і розвитку. Форми творчого співробітництва.
3. Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу.
4. Особливості мотивації колективів.
5. Організаційна культура як основа мотивації колективу фірми.
6. Мотивація колективу при організації нововведень. Програми професійного розвитку персоналу.
7. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації персоналу.
8. Стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці. Мотивування персоналу з використанням примусових заходів.
9. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
10. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
11. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників. Використання результатів мотиваційного моніторингу

Література: 5,6,11, 14, 15.

Практичне заняття № 18

Тема . Юридичні аспекти організації заробітної плати

Мета: формувати основні положення щодо оплати праці в колективному договорі; відобразити основні умови оплати праці в індивідуальному трудовому договорі; обґрунтовувати доцільність запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників.

Питання для обговорення:

1. Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства.
2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства.
3. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі.

Література: 5,6,11, 14, 15.

Практичне заняття № 19

Тема : Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку

Мета: аналізувати ефективність нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації та проектувати заходи з її посилення; розробляти заходи посилення мотивації з використанням особливостей корпоративної культури

Питання для обговорення:

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

Література: 5,6,11, 14, 15.

Практичне заняття № 20

Тема: Технології мотиваційного моніторингу

Мета: організувати проведення мотиваційного моніторингу та аналізувати його результати, визначати конкурентоспроможність системи мотивації; опанувати технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.

Питання для обговорення:

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

Література: 5,6,11, 14, 15.

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання

Варіанти КПЗ з дисципліни «Мотиваційний менеджмент»

Індивідуальні завдання з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» виконується самостійно кожним студентом на основі сформованого випадковим чином вибіркового масиву вихідних (первинних) даних, оформлених у вигляді таблиці. КПЗ охоплює усі основні теми дисципліни «Мотиваційний менеджмент». Метою виконання КПЗ є оволодіння навичками тестування персоналу, використання різних методик оцінки персоналу, проведення мотиваційного моніторингу. При виконанні та оформленні КПЗ студент може використовувати комп'ютерну техніку. Кожен з п'яти пунктів КПЗ оцінюється за 100-бальною шкалою, а також визначається підсумкова оцінка (як середня арифметична з проміжних оцінок). Виконання КПЗ з одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни «Мотиваційний менеджмент».

Приклад завдання на КПЗ з дисципліни «Мотиваційний менеджмент»:

ЗАВДАННЯ. ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ

ВАРІАНТ 1.

Виконання КПЗ – протягом семестру.

Завдання 1. Написання наукової статті / наукової доповіді / тез

Розкрийте тему наукового повідомлення (доповіді), відповідно з переліком використаних джерел (обсяг до 10-ти сторінок). Дослідіть дискусійні та інші проблемні питання, наукові бачення різних авторів на вказану тему, з виділенням їх основних положень і головної ідеї з особистою аргументованою оцінкою і рекомендаціями по використанню, власні зауваження та висновки до досліджуваних питань проблемної теми. Із періодичних видань (газет, наукових журналів, збірників наукових статей) віднайдіть та здійсніть аналіз не менше як 5-ти наукових статей за останні три роки за темою:

«Ф. Герцберг, його двохфакторна мотиваційна теорія і її застосування на практиці».

Завдання 2.

Практичне завдання (задача):

Визначити результативність начальника виробництва підприємства і розміру його премії на основі управління по цілям. Оклад начальника виробництва – 20 тис. грн. Кількість показників ефективності – 3.

Завдання 3.

Підготуйте проект вдосконалення системи мотивації на досліджуваному Вами підприємстві (установі, організації) в програмі PowerPoint за таким планом:

1. Резюме проекту
2. Опис організації (показники діяльності, організаційна структура).
3. Опис продукції (послуг)
4. Аналіз стану мотивації персоналу підприємства
5. Розробити типові положення про відділ мотивації персоналу та посадову інструкцію керівника відділу.
6. Визначити фактори оцінювання посад і розробити їх описові рівні для підприємств
7. Зобразити схематично процедуру формування соціального пакета на підприємстві
8. Скласти анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах з метою їх урахування під час формування соціального пакета на підприємстві.
9. Розробити план заходів щодо реалізації на підприємстві концепції бранда роботодавця
10. Сформувані ціннісні пропозиції HR-бранда для підприємства

11. Сформувати перелік нормативних і методичних документів з мотиваційного менеджменту, що розробляються й затверджуються керівництвом організації

12. Висновки і пропозиції.

7. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є одним з основних способів набуття та засвоєння знань з курсу «Мотиваційний менеджмент». Студенти повинні самостійно опрацювати як питання курсу, що даються під час лекційних занять, так і питання, на які лекційний час не передбачено або такі, що доцільно поглибити.

Перелік питань визначається викладачем і може змінюватись. Форми звіту студентів за результатами самостійної роботи також визначаються викладачем. Контроль самостійного вивчення окремих питань відбувається на основі колоквиумів, підготовки завдань есе, контрольних робіт, вибіркового опитувань на практичних заняттях, які проводяться викладачем за графіком контролю самостійної роботи студентів.

Тематика самостійної роботи студентів

№ п/п	Тема та зміст самостійної роботи	Форма представлення
1.	Мотивація праці як складова управління персоналом	Підготовка есе з проблемних питань
2.	Основні положення та практичні аспекти використання теорії очікувань В. Врума.	
3.	Прикладні аспекти використання теорії мотивації	
4.	Психологічні особливості мотивації персоналу	
5.	Значення ефективного мотиваційного менеджменту для забезпечення конкурентних переваг підприємства	
6.	Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників в	
7.	Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників	
8.	Основні напрями вдосконалення методології диференціації посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці	
9.	Формування компенсаційного пакета на підприємстві	
10.	Трудові доходи персоналу: склад, структура, чинники диференціації	
11.	Роль тарифних умов оплати праці в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві	
12.	Використання грейдування в проектуванні основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях	
13.	Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці	
14.	Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів	
15.	Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників	
16.	Соціальний пакет: структура, підходи до формування	
17.	Досвід мотивації персоналу за умов змін у вітчизняних та іноземних компаніях	

18.	Досвід застосування програм заохочення нововведень у вітчизняних та іноземних компаніях	
19.	Досвід нематеріальної мотивації у вітчизняних та іноземних компаніях	
20.	Особливості оплати роботи в надурочний, нічний час, святкові та неробочі дні	
21.	Умови ефективного запровадження програм участі персоналу в прибутку підприємства	
22.	Досвід застосування програм участі персоналу в прибутку у вітчизняних та іноземних компаніях	
23.	КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ	
24.	Ціннісні пропозиції HR-бренда для підприємств різних видів економічної діяльності	
25.	Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві	
26.	Методи визначення домінантних потреб і мотиваційного профілю працівників	

8. Тренінг з дисципліни

Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

3. Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового і заняття.

4. Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Тематика тренінгу:

Технологія оцінювання посад і форсування грейдів

№	Тема	Мета тренінгу	Кількість годин
1.	Методи визначення цінності посад: загальна характеристика. Факторно-бальне оцінювання посад.	Поглибити теоретичні засади практичними навичками оцінювання посад	2
2.	Технологія формування грейдів. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.	Поглибити знання та навички особливостей формування грейдів	2

9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Мотиваційний менеджмент» використовуються такі засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- реферати, есе;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КППЗ;

- письмова робота;
- екзамен;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4
20	20	20	40
Усне опитування під час занять (Тема 1-6 по 5 балів = 30 балів) Письмова робота = 70 балів	Усне опитування під час занять (Тема 7-18 по 4 балів = 48 балів) Письмова робота = 52 балів)	Тренінг = 20 балів Підготовка КППЗ на основі сформованих індивідуальних завдань = 40 балів. Захист КППЗ= 40 балів	Відповідь на два запитання, кожне з яких = 30 балів, у підсумку = 60 балів. Вирішення управлінської ситуації = 40 балів

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

12. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1.	Проектор ViewSonic PJ7223	1-18
2.	Базове програмне забезпечення: ОС Windows – 10 згідно ліцензії Microsoft IT Academy та Microsoft DreamSpark for Students	1-18
3.	Програмне забезпечення базових інформаційних технологій MS Office, телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1-18

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Аграмакова Н. В., Литовченко І. В. Сутність компенсаційного пакету як інструменту управління соціально відповідальним підприємством. *Економічні проблеми сталого розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (Суми, 11–12 травня 2016 р.)*. Том 1., 2016. С. 266–267.
2. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
3. Замула І.В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ptmbo/2011_2/19.pdf.
4. Кодекс законів про працю України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>
5. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація праці: практикум Київ, 2013. 348 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
7. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.
8. Лоулер Е. та ін. Мотивація праці: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
9. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький, 2011. 210 с.
10. Прохоровська С. А. Гідна праця як чинник регулювання соціально-трудових відносин // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 25–26 квіт. 2017 р. К.: КНГЕУ, 2017. с. 77–80
11. Прохоровська С. А. Значення доходів у процесі розвитку трудового потенціалу регіону *Соціально-трудова сфера: теорія і практика*. № 2 (8). К.: КНЕУ, 2014. С. 229 – 235
12. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2017. Вип. 22. С. 72 – 76.
13. Прохоровська С. А. Вплив соціально-трудових відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах/ *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 25. Тернопіль.: Економічна думка, 2020. 140-146.
14. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №. 22. С. 92–97.
15. Прохоровська С. А. Мотивування молоді до трудової діяльності в умовах сучасних викликів / Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року) С. 156-158
16. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств /«Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції». колективна монографія, 2021. С. 172-193.
17. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 71-77.
18. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С.45-48. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=88DPvRQAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=88DPvRQAAAAJ:abG-DnoFyZgC
19. Перетятко М.О Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
20. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №. 2. С. 7□20.
21. Шушпанов, Д. Г. Мотиваційний менеджмент: консп. лекцій. Тернопіль. 2009. – 20 с. URL: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv_tneu/sh/507-2011-12-01-12-

23-00.

22. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Т. 65. №. 1. С. 239–241.

23. Шушпанов, Д. Г. Мотивація праці: консп. лекцій. Тернопіль. 2009. 20 с. URL: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv_tneu/sh/507-2011-12-01-12-23-00.

24. Шушпанов Д. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.

25. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація праці в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. С. 99–112.

26. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль, 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.

27. Herzberg F. *Motivation to work*. – Routledge, 2017. 218 p.

28. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation *IZA World of Labor*. 2017. P. 1–11.