



МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»**

**Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування**

УЗГОДЖУЮ

В.о. директора Навчально-
наукового інституту «Європейська
школа бізнесу»



Ю. Ремига
" 08 " 09 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування

" 07 " 09

Н. Приймак
2022 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(шифр і назва навчальної дисципліни)

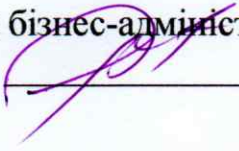
Рівень вищої освіти:	Перший (бакалаврський) рівень
Ступінь вищої освіти:	Бакалавр
Галузь знань:	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність:	073 «Менеджмент»

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет».

Робоча програма навчальної дисципліни розроблена на основі навчальних планів №073б/21-01, №073бз/21-02, №073п/21-03, №073пз/21-04, схвалених на засіданні Вченої ради університету (протокол №7 від 01.07.2021 р.).

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ:

Професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент  Ю. Ремига

Робоча програма навчальної дисципліни обговорена та схвалена на засіданні кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування, протокол № 7 від «07» вересня 2022 р.

В.о. завідувача кафедри менеджменту,
фінансів та бізнес-адміністрування

 Н. Приймак

Гарант ОП  Ю. Ремига

Плановий термін між ревізіями – 1 рік
Контрольний примірник

ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» складена відповідно до Стандарту вищої освіти України (далі – Стандарт) першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Опис навчальної дисципліни (анотація). Вивчення навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» є процес мотивації та управління мотивацію персоналу у сучасних умовах функціонування організацій різних форм власності.

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»	<u>Нормативна</u>	
Розділів – 2	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	Рік підготовки	
Змістових розділів – 2		4-й	4-й
Загальна кількість годин – 90		Семестр	
		8-й	8-й
		Лекції	
		14 год.	4 год.
		Практичні	
		14 год.	2 год.
Тижневе навантаження: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 4.4	Освітній рівень: Перший (бакалаврський) рівень	Самостійна робота	
		62 год.	84 год.
		Вид контролю:	
		іспит	іспит

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» є процес мотивації та управління мотивацію персоналу у сучасних умовах функціонування організацій різних форм власності.

Міждисциплінарні зв'язки: вивчення дисципліни «Мотиваційний менеджмент» тісно пов'язано з навчальними дисциплінами: «Менеджмент», «Маркетинг та реклама», «Психологія управління», «Самоменеджмент».

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Метою вивчення дисципліни є розширення та поглиблення знання в галузі основ теорії та практики мотиваційного менеджменту, формування умінь і навичок майбутніх фахівців щодо мотивації різних категорій працівників і колективів в практиці управління також взаємоузгоджуваність мотивації персоналу з його оцінюванням, знайомство з різноманітними методиками оцінювання персоналу.

1.2. Основними завданнями є розкриття теоретичних основ мотивації праці, детальний розгляд матеріальних, духовних, виробничо-побутових та соціальних елементів системи мотивації, аналіз мотиваційного потенціалу менеджера, засвоєння методик оцінювання персоналу, розкриття зв'язку оцінки працівника та оплати праці, вивчення практичного досвіду мотивації персоналу, нагромадженого в кращих вітчизняних та зарубіжних організаціях.

1.3. Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна (взаємозв'язок з нормативним змістом підготовки здобувачів вищої освіти, сформульованим у термінах результатів навчання у Стандарті).

Згідно з вимогами стандарту дисципліна забезпечує набуття студентами компетентностей:

Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.
Загальні компетентності	ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності	СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо. СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації. СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Деталізація компетентностей відповідно до дескрипторів НРК у формі «Матриці компетентностей».

Матриця компетентностей

№	Компетентність	Знання	Уміння / навички	Комунікація	Автономія та відповідальність
Інтегральна компетентність					
1.	здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.	концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	донесення до фахівців і нефаківців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації збір, інтерпретація та застосування даних; спілкування з професійних питань, у т.ч.	управління складною технічною або професійною діяльністю чи проєктами; спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або

				іноземною мовою, усно та письмово	навчальних контекстах; формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти; організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп; здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії
Загальні компетентності					
2.	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).	концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації збір, інтерпретація та застосування даних; спілкування з професійних питань, у т.ч. іноземною мовою, усно та письмово	управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами; спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах; формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти; організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп; здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності					
3.	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо. Здатність оцінювати виконувані роботи,	концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної	донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації збір, інтерпретація та застосування даних;	управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами; спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у

забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.		діяльності або навчання	спілкування з професійних питань, у т.ч. іноземною мовою, усно та письмово	непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах; формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти; організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп; здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії
---	--	-------------------------	--	--

Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

Програмні результати навчання	ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації. ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності. ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.
--------------------------------------	--

Результати навчання:

Після опанування дисципліни студент повинен

знати:

- сутності основних понять і категорій мотиваційного менеджменту та управління;
- теоретико-методологічних засад мотивації трудової діяльності як складової соціально-трудових відносин;
- характеристик та прикладних аспектів використання сучасних теорій мотивації у практиці управління;
- методологічних аспектів оцінювання стану матеріальної мотивації в організації;
- структури і технології розроблення компенсаційного пакету;

- технології проектування основної заробітної плати за різних підходів до її побудови;
- технології оцінювання посад і робіт та формування грейдів з оплати праці;
- вимог до побудови преміального положення: вибору показників, умов преміювання, визначення розмірів премій і періодичності преміювання;
- порядку встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

уміти:

- оцінювати стан матеріальної мотивації в організації й проектувати заходи щодо її удосконалення;
- розробляти конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета для різних категорій персоналу;
- визначати основні чинники диференціації заробітної плати різних категорій персоналу та враховувати їх під час розроблення тарифних умов й інших складових заробітної плати;
- визначати економічну доцільність вибору того чи іншого підходу до проектування основної заробітної плати, розробляти тарифні умови оплати праці в організації за різних підходів до їх побудови;
- оцінювати посади, формувати грейди та установлювати міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці;
- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- використання державної мови у професійній діяльності;
- практикувати дотримання етичних принципів ведення дискусій та оприлюднення результатів наукової праці;
- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує
- застосування нових підходів та прогнозування;
- відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди;
- здатність до подальшого навчання.

2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

На вивчення навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» відводиться 90 години 3 кредити ЄКТС.

ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 1 ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ

Тема 1. Природа мотивації та її роль в системі управління.

Поняття про мотивацію, її необхідність в управлінні. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з іншими функціями менеджменту: плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень тощо. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна, його місце в системі управлінських, психологічних, педагогічних дисциплін, предмет, об'єкт вивчення, структура, основні функції. Мотиваційний менеджмент як вид діяльності, його принципи і методи. Характеристика основних цілей та завдань мотиваційного менеджменту на сучасному етапі управління організаціями. Мотивація як процес. Скорочена, розгорнута, внутрішньо-організована, зовнішньоорганізована моделі мотиваційного процесу. Стадії мотиваційного процесу. Елементи мотиваційного процесу. Потреби як основа мотивації, їх види і властивості. Поняття про мотиви діяльності. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особистості. Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. Мотиваційні характеристики особистості: спрямованість, установки, інтереси, ідеали, очікування та інші. Складність мотивації персоналу в управлінні.

Тема 2. Характеристика основних видів мотивації.

Матеріальна мотивація як прагнення до більш високого рівня життя. Трудова мотивація, її специфіка. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. Застосування нормативної мотивації в управлінні. Характеристика примусової мотивації. Стимулювання як вид мотивації. Порівняльна характеристика та взаємодія внутрішньої (процесійної) і зовнішньої мотивації. Позитивна мотивація, її види. Вплив негативної мотивації на поведінку робітника. Види мотивації за рівнем інтенсивності. Закон Еркса-Додсона. Демотивація персоналу. Види мотивації за формами соціальної поведінки працівників: мотивація саморозвитку, досягнення, самоствердження, ідентифікації з іншими людьми, спілкування, симпатії, допомоги, агресії.

Тема 3. Аналіз еволюції концепцій мотивації.

Історія розвитку управління мотивацією до кінця XIX століття. Наукові засади управління мотивацією. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту. Внесок в розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля (адміністративна школа управління). Хоуторнські експерименти. Школа людських відносин в управлінні. Психологічні теорії мотивації: теорія гомеостазу, теорія прагнення до середнього рівня напруги, психоаналітична теорія мотивації З.Фрейда. Первинні теорії мотивації: теорія «Х», «У» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі. Змістовні мотиваційні теорії. Теорія ієрархії потреб А.Маслоу. Теорія

існування зв'язку і зростання К. Альдерфера. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Теорія двох факторів Ф. Герцберга . Процесійні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Теорія визначення завдань Е. Лока. Комплексні теорії мотивації. Теорія М. Портера та Е. Лоулера: сполучення елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Концепція партисипативного управління. Теорія підсилення мотивації Б. Скіннера: залежність поведінки від колишнього досвіду робітника. Сучасна система поглядів на управління мотивацією персоналу.

Тема 4. Моніторинг мотиваційного середовища.

Методи вивчення мотивації. Проведення анкетування з метою виявлення потреб працівників. Тестування як метод аналізу мотивації персоналу. Метод експертних оцінок. Співбесіда (інтерв'ю) як інструмент оцінки особливостей мотивації підлеглих. Спостереження як метод вивчення мотиваційного середовища. Аналіз біографічних фактів як інструмент вивчення мотивації працівників.

ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 2 МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

Тема 5. Моделі та методи матеріального стимулювання.

Природа фінансових стимулів. Принципи організації оплати праці. Система організації заробітної платні, її складові. Особливості тарифної системи. Форми і системи заробітної платні: погодинна , відрядна, інші. Структура оплати праці персоналу. Базовий оклад і надбавки. Змінна частина заробітної плати: комісійні, премії та бонуси, участь у прибутках, участь в акціонерному капіталі. Преміювання, класифікація премій. Пільги і соціальний пакет. Гнучка програма додаткових виплат і соціальних послуг, її зміст та переваги. Матеріальне стимулювання різних категорій працівників. Умови створення ефективної системи стимулювання праці. Можливі проблеми у матеріальному стимулюванні працівників. Політика оплати праці та стратегія організації. Особливості оплати праці на підприємствах різних форм власності.

Тема 6. Технології нематеріальної мотивації підлеглих.

Поняття про методи мотивації. Організаційні методи мотивації: регламентація діяльності, розпорядження, залучення до управління, мотивація перспективою. Методи дисциплінарного впливу. Мотивація визначенням цілей. Делегування як форма наділення владою. Кар'єра робітника, її вплив на мотивацію. Контроль та оцінка діяльності. Морально-психологічні методи мотивації: похвала, визнання, повага, довіра, одобрення, підтримка. Переконавання персоналу як метод мотивації. Навіювання як метод мотивації. Маніпуляція як метод мотиваційного впливу. Використання нейролінгвістичного програмування в процесі мотивації персоналу. Методи задоволення основних потреб підлеглих (згідно теорії А. Маслоу). Винагорода

як метод позитивного підкріплення. Зміст внутрішньої та зовнішньої винагороди. Рекомендації по управлінню винагородою. Критика як метод негативної мотивації. Психологічний механізм дії покарання. Рекомендації по використанню покарання в управлінні.

Тема 7. Мотивація різних категорій працівників.

Персонал як об'єкт мотиваційного впливу. Структура і специфіка персоналу підприємства. Необхідність врахування індивідуальних психологічних якостей особистості при її мотивації: типу характеру, типу темпераменту, рівня інтелекту працівника. Особливості мотивації працівників залежно від їх віку та досвіду роботи. Мотивація нових робітників, їх орієнтація (загальна, спеціальна) та адаптація (професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна). Мотивація досвідчених працівників. Мотивація менеджерів. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок. Особливості мотивації персоналу на підприємствах різної форми власності: приватної, колективної державної, спільної; на різних етапах життєвого циклу організації. Особливості мотивації персоналу в різних національних культурах. Проблеми мотивації працівників підприємств України.

Тема 8. Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу.

Механізми мотивації колективу, команди, робочої групи. Корпоративна культура як механізм мотивації колективу. Формування організаційної лояльності у персоналу. Мотивація персоналу при організації нововведень. Мотивація інноваційної активності персоналу. Мотивація підвищення кваліфікації персоналу. Мотивація підвищення рівня трудової дисципліни. Мотиваційний вплив на процеси плинності персоналу. Мотивація скорочення персоналу. Зміст роботи і мотивація. Вплив на мотивацію працівника дизайну, спрощення, розширення, ротації, збагачення робочих завдань. Складність завдань і мотивація. Нормування праці та мотивація. Застосування моделі збагачення змісту праці. Умови на робочому місці та мотивація персоналу. Вимоги до умов на робочому місці: інформаційні, економічні, фізіологічні, ергономічні, технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні та інші. Впровадження системи мотивації персоналу організації.

Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера.

Менеджер як суб'єкт управління мотивацією підлеглих. Специфіка управлінської діяльності. Вимоги до якостей менеджера. Вплив характеристик особистості менеджера на його мотиваційний потенціал. Природа і характеристики влади як інструмента мотивації підлеглих. Прагнення до влади в мотиваційній системі особистості. Теорії мотивації влади. Мотиваційна ефективність особистісних та організаційних джерел влади менеджерів. Мотиваційний аспект лідерства в управлінні, характеристика основних стилів лідерства, їх мотиваційна ефективність. Стрес як специфічна особливість управлінської діяльності. Вплив стресу на стан здоров'я і мотиваційну ефективність. Причини і симптоми стресу. Дії, які можуть

попередити або послабити стрес. Самомотивація як засіб підвищення ефективності діяльності. Конструктивні установки. Підвищення впевненості. Самонавіювання. Самопереконавання. Визначення пріоритетів у виконанні завдань. Самооцінка і самоконтроль. Визначення і застосування самовинагороди і санкцій за виконання завдань.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий розділ 1. Значення мотивації												
Тема 1. Природа мотивації та її роль в системі управління.	11	2	1	-	-	8	12	2	-	-	-	10
Тема 2. Характеристика основних видів мотивації.	11	2	1	-	-	8	10	-	-	-	-	10
Тема 3. Аналіз еволюції концепцій мотивації.	10	1	1	-	-	8	10	-	-	-	-	10
Тема 4. Моніторинг мотиваційного середовища.	10	1	1	-	-	8	10	-	-	-	-	10
Разом за змістовим розділом 1	42	6	4	-	-	32	42	2	-	-	-	40
Змістовий розділ 2. Мотивація працівників												
Тема 5. Моделі та методи матеріального стимулювання.	10	2	2	-	-	6	12	2	-	-	-	10
Тема 6. Технології нематеріальної мотивації підлеглих.	10	2	2	-	-	6	10	-	-	-	-	10
Тема 7. Мотивація різних категорій працівників.	10	2	2	-	-	6	8	-	-	-	-	8
Тема 8. Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу.	9	1	2	-	-	6	10	-	2	-	-	8
Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера.	9	1	2	-	-	6	8	-	-	-	-	8
Разом за змістовим розділом 2	48	8	10	-	-	30	48	2	2	-	-	44
Усього годин	90	14	14	-	-	62	90	4	2	-	-	84

4. ТЕМИ ЛЕКЦІЙ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Природа мотивації та її роль в системі управління.	2
2.	Характеристика основних видів мотивації.	2
3.	Аналіз еволюції концепцій мотивації.	1
4.	Моніторинг мотиваційного середовища.	1

5.	Моделі та методи матеріального стимулювання.	2
6.	Технології нематеріальної мотивації підлеглих.	2
7.	Мотивація різних категорій працівників.	2
8.	Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу	1
9.	Мотиваційний потенціал менеджера.	1
Разом:		14

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Природа мотивації та її роль в системі управління.	1
2.	Характеристика основних видів мотивації.	1
3.	Аналіз еволюції концепцій мотивації.	1
4.	Моніторинг мотиваційного середовища.	1
5.	Моделі та методи матеріального стимулювання.	2
6.	Технології нематеріальної мотивації підлеглих.	2
7.	Мотивація різних категорій працівників.	2
8.	Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу	2
9.	Мотиваційний потенціал менеджера.	2
Разом:		14

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Природа мотивації та її роль в системі управління.	8
2.	Характеристика основних видів мотивації.	8
3.	Аналіз еволюції концепцій мотивації.	8
4.	Моніторинг мотиваційного середовища.	8
5.	Моделі та методи матеріального стимулювання.	6
6.	Технології нематеріальної мотивації підлеглих.	6
7.	Мотивація різних категорій працівників.	6
8.	Мотиваційні механізми коригування поведінки персоналу	6
9.	Мотиваційний потенціал менеджера.	6
Разом:		62

7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Теми для індивідуального завдання:

1. Сутність мотивації, її місце в системі управління, зв'язок з іншими функціями управління.
2. Зміст мотиваційного менеджменту як навчальної дисципліни, його предмет, об'єкт, структура, основні функції.
3. Зміст і основні завдання мотиваційного менеджменту як професійного виду діяльності.
4. Потреби як основа мотивації, їх види та властивості.
5. Стимули як елемент мотиваційного процесу, їх види, вплив на поведінку особистості.

6. Мотиви як елемент мотиваційного процесу, їх взаємозв'язок, види, вплив на поведінку особистості.
7. Інтереси, їх види та вплив на мотивацію особистості.
8. Використання матеріальної мотивації в управлінні.
9. Використання нормативної мотивації в управлінні.
10. Роль статусної мотивації в управлінні поведінкою підлеглих.
11. Розкрийте зміст та специфіку внутрішньої (процесуальної) мотивації.
12. Види мотивації за інтенсивністю її застосування.
13. Врахування мотивації агресії в управлінні.
14. Використання мотивації симпатії в управлінні.
15. Використання мотивації допомоги в управлінні.
16. Взаємозв'язок внутрішньої та зовнішньої мотивації.
17. Внесок представників наукової школи управління у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту.
18. Адміністративна школа управління про мотивацію персоналу.
19. Основні функції заробітної платні.
20. Структура оплати праці працівника.
21. Система організації заробітної платні, її елементи.
22. Особливості тарифної системи.
23. Характеристика систем і форм оплати праці.
24. Особливості і види погодинної форми оплати праці.
25. Характеристика і види відрядної форми оплати праці.
26. Преміювання працівників як елемент оплати праці. Пільги та матеріальна допомога.
27. Сутність і види колективів, особливості їх мотивації.
28. Діяльність менеджерів з мотивації колективів на кожній стадії їх формування і розвитку.
29. Методи мотивації та згуртування колективу.
30. Способи демотивації і розвалу нелояльної неформальної групи.

8. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студента як невід'ємна складова освітнього процесу у вищому навчальному закладі є однією з форм оволодіння навчальним матеріалом поза межами аудиторної роботи, в час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Обов'язкова складова самостійної роботи студента передбачає опанування програмного матеріалу дисципліни. Вибіркова складова передбачає виконання завдань, які студент вибирає з метою підвищення свого професійного рівня, особистого рейтингу. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Мотиваційний менеджмент»:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з використанням конспекту лекцій, підручника, довідкової літератури;
- підготовка до семінарських занять;
- вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;

- пошукова робота з електронними джерелами;
- підготовка і написання рефератів;
- підготовка студентів до проведення поміжного (модульного) контролю та іспиту.

Теми для самостійного завдання:

1. **Концептуальні основи мотивації персоналу.** Сутність та зміст мотиваційного менеджменту. Поняття мотивів, рушійних людьми. Основні потреби людини. Основні принципи, які лежать в основі трудової мотивації. Способи зросту особистої мотивації. Задоволеність роботою та продуктивність. Стимулювання ініціативи та творчої активності робітників. Мотивація в праці менеджера. Вирішення конкретних ситуацій.

2. **Мотиваційна сфера особистості.** Психодіагностика потреб та мотивів. Оцінка задоволення потреб методом парних порівнянь. Методика “Потреба в спілкуванні”. Методика “Оцінка потреби в схваленні”. Методика “Потреба у досягненні цілі”. Психодіагностика мотивації та мотивів робітників. Методика “Діагностика мотиваційної структури особистості”. Методика “Мотив влади”.

3. **Створення мотивуючого робочого середовища.** Методи зросту трудової мотивації персоналу. Матеріальне та моральне стимулювання робітників. Методи дисциплінарного впливу та трудова мотивація. Ділова гра “Мотивація персоналу”.

4. **Оплата праці та мотивація.** Принципи організації оплати праці на підприємстві. Особливості оплати труда різноманітним категоріям робітників. Преміювання, пільги та привілеї робітників (рішення задач).

5. **Мотивація колективів.** Особливості мотивації колективів. Організаційна культура як основа мотивації колективу.

9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При викладанні навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» застосовуються інформаційні та практичні методи навчання: класичні лекції, лекції-дискусії, практичні заняття, консультації з виконання самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також виконання рефератів, підготовка коротких повідомлень на основі додаткової літератури курсу, письмові завдання при проведенні контрольних робіт.

Методи навчально-пізнавальної діяльності: пояснювально-ілюстративний метод, репродуктивний метод, метод проблемного викладу, частково-пошуковий або евристичний метод, дослідницький метод.

Методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності: індуктивні і дедуктивні методи навчання, методи стимулювання і мотивації навчання.

Інтерактивні технології навчання - використання мультимедійних технологій, інтерактивної дошки та електронних таблиць, case-study (метод аналізу конкретних ситуацій), діалогове навчання, співробітництво студентів

(кооперація) та технології змішаного, кооперативного та електронного навчання.

10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Відповідно до плану вивчення дисципліни «Мотиваційний менеджмент» передбачається проведення поточного та підсумкового контролю:

- поточний контроль передбачає проведення опитування під час практичних занять;
- підсумковий контроль реалізується у вигляді іспиту.

Методи контролю:

1. Оцінювання знань студента під час практичних занять.
2. Виконання завдань для самостійної роботи.
4. Проведення проміжних тестів.
5. Проведення поточного контролю.
6. Проведення підсумкового іспиту.

11. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Формою підсумкового контролю є **іспит**, який складається очно в період призначений деканатом або за індивідуальним графіком, який затверджується навчальним планом. Основною формою підсумкового контролю є тестування, робота над практичним завданням та співбесіда.

12. СХЕМА НАРАХУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» здійснюється в балах відповідно до табл.12.1. Виконані види навчальної роботи зараховуються студенту, якщо він отримав за них позитивну рейтингову оцінку.

Таблиця 12.1

Розподіл балів оцінювання успішності студентів з навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент»

Розділ I										Розділ II Підсумковий контроль	Всього
Поточне тестування та самостійна робота											
Змістовий розділ 1				Змістовий розділ 1							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T9		
5	5	5	10	5	5	5	5	5	10	40	100

*T1, T2, ..., T9 – теми занять

Поточне оцінювання знань студентів проводиться протягом семестру у наступних формах:

- усного опитування студентів на практичних заняттях та оцінки рівня їх знань;
- перевірки правильності розв'язання практичних задач;
- експрес-опитування (в усній чи письмовій формі).

Загальна оцінка знань студентів за поточним контролем

Результати поточного контролю знань студентів в цілому (за усіма формами робіт) оцінюються в діапазоні від **0** до **60** балів.

Студент допускається до підсумкового контролю за умови виконання вимог навчальної програми та у разі, якщо за поточну навчальну діяльність він набрав не менше **36** балів.

Підсумкове оцінювання знань студентів

Підсумкове оцінювання знань студентів проводиться у формі іспиту.

Критерії оцінювання знань під час іспиту

Максимальна кількість балів, яку можна отримати на іспиті складає **40** балів (див. табл. 12.2).

Таблиця 12.2

Розподіл балів оцінювання при підсумковому контролі з навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент»

Оцінка в балах за поточне оцінювання	Оцінка в балах за підсумкове оцінювання	Оцінка за національною шкалою
54-60	36-40	Відмінно
45-53	30-35	Добре
36-44	24-29	Задовільно
менше 36	менше 24	Незадовільно

Під час оцінювання відповіді на окреме питання додатково враховуються допущені недоліки та помилки, якими вважаються:

- неохайне оформлення роботи (не загальноприйняті скорочення, незрозумілий почерк, використання олівців замість чітких чорнил) (мінус 2 бали);
- неточності в назвах окремих економічних категорій та понять (мінус 4 бали).

Критерії оцінювання відповіді на теоретичні питання білету:

1. Повна відповідь на питання, яка оцінюється **«відмінно»**, повинна відповідати таким вимогам:

- розгорнутий, вичерпний виклад змісту даної у питанні проблеми;
- повний перелік необхідних для розкриття змісту питання економічних категорій та законів;
- здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки й узагальнення;
- уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їхні риси та форми виявлення;
- демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання;
- використання актуальних фактичних та статистичних даних, знань дат та історичних періодів, які підтверджують тези відповіді на питання.

2. Відповідь на питання оцінюється **«добре»**, якщо:

- відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття хоча б одного з пунктів, вказаних вище (якщо він явно потрібний для вичерпного розкриття питання) або, якщо:

– при розкритті змісту питання в цілому правильно за зазначеними вимогами зроблені окремі помилки під час: використання цифрового матеріалу.

3. Відповідь на питання оцінюється *«задовільно»*, якщо:

– відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття чотирьох чи більше пунктів, зазначених у вимогах до нього (якщо вони явно потрібні для вичерпного розкриття питання);

– одночасно присутні чотири чи більше типів недоліків, які окремо характеризують критерій оцінки питання;

– висновки, зроблені під час відповіді, не відповідають правильним чи загально визначеним при відсутності доказів супротивного аргументами, зазначеними у відповіді;

– характер відповіді дає підставу стверджувати, що особа, яка складає іспит, не зовсім правильно зрозуміла зміст питання чи не знає правильної відповіді і тому не відповіла на нього по суті, допустивши грубі помилки у змісті відповіді.

З урахуванням вищевикладеного результати іспиту оцінюються в діапазоні від **0** до **40** балів для студентів. При цьому, якщо відповіді студента на екзамені оцінені менше ніж на 30%, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту та незадовільну загальну підсумкову оцінку.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит.

Загальна підсумкова оцінка не може перевищувати **100 балів**.

Загальна підсумкова оцінка в балах, за національною шкалою та за шкалою ECTS заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та залікової книжки студента (див. табл. 12.3).

Таблиця 12.3

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
66-73	D	задовільно	
60-65	E		
30-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-29	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

13. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- робоча навчальна програма дисципліни;
- плани лекцій, практичних занять та самостійної роботи студентів;
- тези лекцій з дисципліни;
- методичні рекомендації та розробки для викладача;
- методичні вказівки до практичних занять для студентів;
- методичні матеріали, що забезпечують самостійну роботу студентів;
- тестові та контрольні завдання до практичних занять;
- перелік питань та завдань для поточного і проміжного контролю знань з дисципліни;
- перелік питань до іспиту, завдання для перевірки практичних навичок під час іспиту.

14. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна (базова):

1. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т.В., Шупта І.М. Полтава: РВВ ПДАА, 2017. - 64 с.
2. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №. 22. С. 92–97.
3. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОППО, 2018. 180 с.
4. Ксенофонтowa М.М Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л.М. Баценко . Суми, 2018. С.3-24
4. Моваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.
5. Вараксіна О. В., Степаненко Я. В. Оцінка системи управління наймом та звільненням персоналу в сільськогосподарському підприємстві. Електронне фахове видання Мукачівського державного університету «економіка та суспільство». 2018. №18. С. 317-325.
6. Вараксіна О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Барабаш К. Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 2 (25). С. 166–172.
7. Шульженко І.В., Запороженко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку, 2020. № 47. С. 133- 136.
8. Сазонова Т. О. Особливості мотивації проектних команд. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 01 листопада 2019 р. Полтава: РВВ ПДАА, 2019. С. 257-259.
9. Сазонова Т. О. Сучасні тенденції в сфері мотивації праці персоналу. Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу академії за

підсумками науководослідної роботи в 2019 році ПДАА. Полтава, РВВ ПДАА, 2020. С. 80-82.

Допоміжна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ: ВД «Професіонал», 2006. - 512 с.
2. Командний менеджмент: навч. посіб. / Аблязов Р.А., Пазурець Г.І., Дудаєва І.Б.; за ред. Р.А.Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
3. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т.В., Шупта І.М. - Полтава: РВВ ПДАА, 2014. - 64 с.
4. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т.В.Воронько-Невіднича. - Полтава: РВВ ПДАА, 2015. - 68 с.
5. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
Аблязов Р.А. Командний менеджмент: навч. посіб. / Аблязов Р.А., Пазурець Г.І., Дудаєва І.Б.; ред. Р.А.Аблязова. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
7. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учеб. пособ. / Н.Л.Гавкалова, Н.С. Маркова. – 2-е изд., исправ. и доп. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.
8. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”)Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
9. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. - 184 с.
10. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційноуправлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. - 155 с.
11. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І.Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
12. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. - 336 с.
13. Управління персоналом: навч. посіб. / Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
14. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. - 479 с.
15. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін; за наук. ред. О.І. Бондарчук. – Київ, 2014. - 148 с.

16. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т.В.Воронько-Невіднича–Полтава: РВВ ПДАА, 2015. - 68 с.
17. Перебийніс В.І. Формування доходів працівників підприємств: монографія / В.І.Перебийніс, Т.О.Сазонова. – Полтав : ПУСКУ, 2008. – 265 с.
18. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2012. - 310 с.
19. Управління персоналом: навчальний посібник / Т.І.Балановська та ін. - Київ: ЦП "Компринт", 2015. – 417 с.
- 20.

15. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:

1. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
2. Сайт безкоштовних електронних підручників онлайн // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://pidru4niki.com>.
3. Офіційний сайт студентської електронної бібліотеки «ЧИТАЛКА» // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://chitalka.info>.
4. Офіційний сайт онлайн-бібліотеки освітньої та наукової літератури // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://eduknigi.com>.
5. Сайт електронної бібліотеки підручників // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://studentam.kiev.ua>.
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>.