

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ"  
для студентів напряму підготовки 6.030505  
"Управління персоналом та економіка праці"  
всіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2013**

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 2 від 06.09.2012 р.

**Укладач** Лаптев В. І.

P58        Робоча програма навчальної дисципліни "Мотивування персоналу" для студентів напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" всіх форм навчання / укл. В. І. Лаптев. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 40 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни, її зміст за модулями й темами, плани лекцій, практичних і семінарських занять, матеріал для закріплення та контролю знань, а саме завдання для самостійної роботи, а також критерії оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці".

## Вступ

Сформована до теперішнього часу соціально-економічна ситуація, яка відрізняється глибокою інтеграцією України у світову економіку обумовлює необхідність забезпечення стійкого розвитку й конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції, економічної кризи, невизначеності й динамічних змін зовнішнього середовища, що істотно актуалізує проблему пошуку реальних шляхів адаптації персоналу до ринкових відносин, посилення їхньої зацікавленості в досягненні високих результатів праці та формування адекватного мотиваційного механізму.

В умовах ринкової економіки управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, і правильна організація трудового процесу дозволяє підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Метою діяльності будь-якого підприємства є досягнення найкращих виробничих результатів (тобто прибутку), і активізація людського фактора дуже важлива. Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація.

Ефективне функціонування підприємства неможливе без створення раціональної системи мотивування персоналу, методів та видів її здійснення на підприємстві. Ця необхідність обумовила актуальність розробки і впровадження навчальної дисципліни "Мотивування персоналу" для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці".

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності й надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення цілей, а також – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів.

Метою даної дисципліни є формування у майбутнього фахівця системи професійних і особистісних компетентностей у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи за допомогою сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Завдання навчальної дисципліни: вивчення теорії і світового досвіду мотивування персоналу; набуття навичок і вмінь самостійно

аналізувати стан мотивації персоналу, розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо її посилення.

Предметом навчальної дисципліни є теоретико-методичні аспекти мотивування персоналу, принципи, види та методи стимулювання праці, які забезпечують формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

## 1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Необхідною навчальною базою дисципліни є засвоєння знань з попередніх фундаментальних, базових та нормативних навчальних дисциплін: "Менеджмент", "Управління персоналом", "Економіка праці та соціально-трудова відносини", "Конфліктологія", "Фізіологія і психологія праці".

Вивчення дисципліни "Мотивування персоналу" є важливим елементом циклу економічних дисциплін, які необхідні спеціалісту з менеджменту персоналу в умовах розвитку нових економічних відносин, які в умовах динамічності та жорсткої конкуренції мають корпоративний характер.

У результаті засвоєння навчальної дисципліни у студентів мають бути сформовані такі складові компетентностей згідно з Національною рамкою кваліфікації, подані у табл. 1.

Таблиця 1

### Результати навчання за термінами компетентностей відповідно до освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр"

Знання	Уміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4
Критичне осмислення категоріального апарату мотивування персоналу	Збирати та обробляти інформацію, необхідну при мотивуванні персоналу	Надання співробітникам інформації щодо стимулів, які до них застосовуються	Відповідальність за якість інформації

1	2	3	4
Критичне осмислення теорій мотивації	Використовувати положення теорій мотивації в практичній діяльності	Взаємодія з працівниками, які мають різні мотиви та ціннісні орієнтири	Відповідальність за практичну цінність висновків щодо рівня вмотивованості працівників та їх ціннісних орієнтирів
Критичне осмислення видів і методів мотивування персоналу	Обирати необхідні методи мотивування залежно від певних факторів	Донесення до відповідної посадової особи інформації щодо рівня вмотивованості працівника	Ініціативність при здійсненні управлінської функції щодо мотивування працівників
Критичне осмислення традиційних і нетрадиційних методів мотивації	Розраховувати величину винагороди залежно від існуючих форм і систем оплати праці	Надання керівництву висновків щодо стану системи мотивації на підприємстві	Ініціативність та відповідальність при виборі певних методів стимулювання персоналу

Спираючись на дані, наведені у табл. 1, у студентів мають бути сформовані безпосередньо такі *компетентності*:

*особистісні*:

здатність до самоаналізу;

толерантність, комунікативність та чемність;

ініціативність і відповідальність;

*професійні*:

здатність аналізувати та критично осмислювати чинники, які впливають на мотивування персоналу;

здатність формувати ефективну систему мотивації персоналу на підприємстві;

здатність здійснювати розрахунки показників, які характеризують стан системи мотивації, аналізувати отримані результати та робити необхідні висновки;

здатність формувати кадрові документи, які регламентують положення системи мотивації праці на підприємстві.

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

Структуру навчальної дисципліни подано в табл. 2.

Таблиця 2

### Структура робочої програми навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка бакалаврів	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів відповідних ECTS – 4, у тому числі: змістовних модулів – 2, самостійна робота	Шифр та назва галузі знань: 0305 "Економіка та підприємництво"	Обов'язкова. Рік підготовки: 4. Семестр: 2 (8)
Кількість годин за змістовними модулями: модуль 1 – 47,5 год.; модуль 2 – 92,5 год.; іспит – 4 год. Усього – 144 годин	Назва напрямку підготовки: 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці"	Лекції (теоретична підготовка) – 30 год. Практичні (семінарські) заняття – 20 год. Індивідуально- консультаційна робота – 8 год. Самостійна робота – 82 год. Іспит – 4 год.
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 10. Кількість годин за тиждень: 5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: іспит

Програма навчальної дисципліни передбачає проведення лекцій, семінарських та практичних занять, а також здійснення студентами самостійної роботи.

Вид контролю – іспит.

Структуру залікового кредиту наведено в табл. 3.

## Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин, відведених на:			
	Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Самостійну роботу	Інд.- консультаційну роботу
Змістовний модуль 1. Методичні засади мотивування персоналу				
Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин	3	2	4	0,5
Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу	3	1	8	0,5
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації	3	1	8	0,5
Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб	2	2	8	1
Разом за модулем 1	11	6	28	2,5
Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу				
Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	3	2	8	0,5
Тема 6. Мотивуюча роль системи оплати праці. Організація преміювання персоналу	3	2	8	1
Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати	2	2	6	1
Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці	3	2	8	1
Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу	3	2	8	1
Тема 10. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль	3	2	8	0,5
Тема 11. Методи оцінювання персоналу	2	2	8	0,5
Разом за модулем 2	19	14	54	5,5
Іспит	4			
Усього годин	30	20	82	8

Тематичний план складається з двох модулів, кожен з яких містить кілька навчальних елементів. Загальна трудомісткість дисципліни становить 4 кредити або 144 години.

### **3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами**

#### **Змістовний модуль 1. Методичні засади мотивування персоналу**

##### **Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин**

Сутність і поняття мотивації, мотивування. Чинники, що визначають вплив мотивації на людину. Потреби, мотив, мотиваційна структура, мотивування. Стимули і стимулювання. Характеристики діяльності людини, на які впливає мотивація: зусилля, старання, наполегливість. Основні вимоги щодо побудови системи мотивації.

Методи мотивування. Узагальнена класифікація методів мотивації трудової діяльності за різними класифікаційними ознаками. Основні засади формування ефективної мотивації поведінки працівників.

Мотиваційний процес. Схема мотиваційного процесу. Мотиваційні чинники, їх класифікація. Роль мотивування персоналу у розвитку ринкових відносин та підвищення ефективності діяльності підприємств.

##### **Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу**

Сутність та характерні особливості змістових теорій праці. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Теорія ERQ Альфреда. Теорія набутих потреб МакКлелланда. Теорія двох чинників Герцберга. Використання змістовних теорій мотивування в практичній діяльності.

Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації. Їх відмінності і спільність. Змістові теорії мотивації праці в сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

##### **Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці**

Сутність та характерні особливості процесуальних теорій мотивування персоналу. Теорія очікування, її основні положення. Теорія постановки цілей, її основні положення. Теорія справедливості та її використання для практики управління людьми в організації. Комплексна



процесуальна теорія Портера – Лоулера, її характерні особливості, переваги та недоліки.

Концепція партисипативного управління. Синтетична модель мотивації.

Використання процесуальних теорій у практичній діяльності підприємств.

#### **Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб**

Формування та функціонування мотивації. Класифікація мотивування за різними ознаками.

Матеріальне мотивування персоналу. Сутність та чинники, що його визначають. Складові матеріальної мотивації праці.

Трудове мотивування персоналу. Сутність та чинники, що його визначають. Складові трудової мотивації праці.

Статусне мотивування. Сутність та чинники, що його визначають. Складові статусної мотивації праці.

Взаємозв'язок та взаємодія між різними видами мотивування персоналу.

### **Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу**

#### **Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі**

Вартість і ціна робочої сили. Чинники, які впливають на вартість робочої сили та її ціну в умовах глобального ринку. Складові витрат на утримання робочої сили.

Сутність, основні функції і складові елементи організації заробітної плати. Державне та договірне регулювання заробітної плати.

Види і функції заробітної плати. Складові заробітної плати та її структура. Роль мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму. Середня заробітна плата.

Заробітна плата і продуктивність праці. Механізм їх регулювання. Об'єктивна необхідність реформування організації заробітної плати з розвитком в Україні нових економічних відносин під впливом інтеграційних процесів. Зарубіжний досвід організації заробітної плати.

## **Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу**

Форми і системи оплати праці, їх сутність. Критерії, що визначають структурну побудову системи оплати праці. Вимоги щодо форм оплати праці. Умови застосування систем оплати праці, їх переваги і недоліки. Особливості оплати праці керівників, фахівців, службовців та робітників.

Нові форми оплати праці. Реформування системи оплати праці в Україні. Оплата праці в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Функції преміювання. Класифікація систем преміювання, їх сутність і призначення.

Принципи та умови побудови ефективної системи преміювання персоналу. Організація преміювання персоналу на підприємствах. Індивідуальне і колективне преміювання. Обґрунтування і визначення розміру премій робітникам, фахівцям, службовцям і керівникам. Зміст і послідовність розрахунків. Елементи преміювання. Види стимулювання праці. Взаємозв'язок оплати праці й ефективність виробництва. Форми матеріального стимулювання працівників, які використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою.

## **Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати**

Доплати та надбавки як самостійні елементи заробітної плати. Умови застосування та розміри доплат та надбавок персоналу в ринкових умовах.

Класифікація доплат і надбавок за ознаками сфери трудової діяльності. Роль доплат і надбавок за ринкових умов господарювання. Обставини, що зумовлюють важливість застосування доплат і надбавок до заробітної плати спеціалістів.

Складові доплат і надбавок. Джерела коштів, які направляються на оплату праці працівників підприємств і бюджетних організацій. Доплати і надбавки в країнах з розвинутою економікою.

## **Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці**

Поняття трудових правовідносин. Умови виникнення трудових правовідносин. Підстави виникнення трудових відносин. Зміст трудових правовідносин. Поняття працевлаштування та його правові форми.

Поняття трудового договору, контракту та трудової угоди. Зміст та умови трудового договору і контракту, їх і відмінність, переваги і недоліки. Сфера застосування контракту. Сутність та характерні особливості трудової угоди.

Умови укладання контракту. Строк його дії, умови припинення та розірвання.

Нетрадиційні методи матеріального стимулювання. Розподіл методів матеріального мотивування на грошові та негрошові. Фактори, які впливають на вибір методу мотивування. Використання різних методів нетрадиційного мотивування залежно від категорії персоналу. Бонуси, участь працівників у прибутках підприємств, участь у акціонерному капіталі, плани додаткових виплат, пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом, програми виплат з тимчасової непрацездатності, медичне обслуговування та страхування, програми навчання персоналу, пенсійне страхування тощо.

## **Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу**

Сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності. Моральне, організаційне, соціально-економічне, нормативне та інші види мотивування.

Стимулювання вільним часом. Регулювання щодо часу зайнятості шляхом надання працівникові додаткових вихідних, відпустки, можливості вибрати час відпусток, організації гнучкого графіка роботи, скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці тощо.

Трудове та організаційне (статусне) стимулювання. Регулювання поведінкою працівника на основі вимірювання почуття його задоволеності роботою і передбачення наявності творчих елементів в його праці, можливість участі в управлінні, просування по службі у межах однієї посади, творчі відрядження тощо.

Нормативне мотивування персоналу. Розробка та впровадження в практику вітчизняних підприємств комплексної системи нормативних документів, які регламентують різні сфери трудової діяльності персоналу та їх вплив на вмотивованість працівників.

## **Тема 10. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль**

Сутність ділового оцінювання персоналу. Завдання ділової оцінки працівників. Оцінювання персоналу як цілеспрямоване порівняння особливих характеристик працівників з відповідними параметрами, вимогами, етапами, посадами.

Види оцінки. Самооцінка, зовнішня оцінка. Поточне оцінювання та оцінки при прийомі на роботу.

Основні функції ділового оцінювання персоналу. Орієнтувальна, стимулююча.

Принципи ділової оцінки персоналу. Напрями використання оцінки персоналу на підприємствах і організаціях. Особливості оцінки працівника при прийомі на роботу (ротації кадрів). Процедура процесу підбору персоналу. Критерії ділової оцінки працівника. Основні показники, що впливають на підбір і розстановку кадрів. Взаємозв'язок між оцінкою працівника і винагородою за працю.

## **Тема 11. Методи оцінювання персоналу**

Процес ділової оцінки персоналу. Етапи ділової оцінки. Показники ділового оцінювання персоналу; результативність праці, умови досягнення результативності праці, професійна поведінка, особисті якості.

Методи ділової оцінки персоналу. Метод шкалювання (графічне шкалювання рейтингів); метод альтернативного ранжирування; метод анкет; метод попарного порівняння; метод заданого розподілу оцінок; метод управління за цілями.

Новітні методи ділового оцінювання. Метод 360 %. Ессесмент метод.

Методи оцінки результатів праці персоналу організації: робітників, керівників, фахівців.

Методи оцінки результатів діяльності підрозділів управління персоналом та організації в цілому.

Атестація кадрів та робочих місць. Мета, завдання та процедура проведення. Використання результатів атестації в діяльності підприємства.

## **4. Плани лекцій**

### **Змістовний модуль 1. Методичні засади мотивування персоналу**

#### **Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин**

1.1. Сутність і роль мотивування персоналу як функції менеджменту.

1.2. Класифікація методів мотивації.

1.3. Структура мотивації як процесу.

**Література:** [1 – 30].

#### **Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу**

2.1. Сутність змістовних теорій мотивації.

2.2. Теорія ієрархії потреб Маслоу.

2.3. Теорія ERQ Альдерфера.

2.4. Двофакторна теорія Герцберга.

2.5. Теорія набутих потреб МакКлелланда.

**Література:** [1 – 6; 14; 15; 25].

#### **Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці**

3.1. Сутність процесуальних теорій мотивації.

3.2. Теорія постановки цілей.

3.3. Теорія очікувань.

3.4. Теорія справедливості.

3.5. Комплексна теорія Портера – Лоулера.

3.6. Концепція партисипативного управління.

**Література:** [1 – 6; 14; 15; 25].

#### **Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб**

4.1. Вплив потреб на мотивування персоналу. Класифікація видів мотивації згідно з основними групами потреб.

4.2. Матеріальна мотивація праці.

4.3. Трудова мотивація праці.

4.4. Статусна мотивація праці.

**Література:** [1 – 6; 14; 15; 25].

## **Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу**

### **Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі**

5.1. Вартість і ціна робочої сили.

5.2. Сутність, основні функції і складові елементи організації заробітної плати.

5.3. Види і функції заробітної плати.

5.4. Заробітна плата і продуктивність праці.

**Література:** [1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 28].

### **Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу**

6.1. Форми і системи оплати праці.

6.2. Сучасні форми оплати праці.

6.3. Організація преміювання.

6.4. Принципи й умови преміювання.

**Література:** [1 6; 8; 14; 15; 20; 23; 28].

### **Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати**

7.1. Доплати і надбавки як самостійні елементи заробітної плати.

7.2. Класифікація доплат і надбавок за ознаками сфери трудової діяльності.

7.3. Складові доплат і надбавок.

**Література:** [1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 28].

## **Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці**

8.1. Умови виникнення трудових правовідносин.

8.2. Сутність та призначення трудового договору, контракту та трудової угоди.

8.3. Особливості укладання контракту.

8.4. Нетрадиційні методи матеріального мотивування персоналу підприємств.

**Література:** [1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 28].

## **Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу**

9.1. Сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності працівників.

9.2. Сутність корпоративної культури як елемента мотивування персоналу.

9.3. Трудове, організаційне та нормативне стимулювання персоналу.

**Література:** [1 – 30].

## **Тема 10. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль**

10.1. Поняття ділового оцінювання персоналу.

10.2. Основні функції оцінки.

10.3. Принципи оцінки.

10.4. Види ділового оцінювання персоналу.

**Література:** [1 – 5; 9 – 11; 16; 22; 27; 30].

## **Тема 11. Методи оцінювання персоналу**

11.1. Процедура здійснення ділового оцінювання персоналу.

11.2. Методи ділової оцінки персоналу.

11.3. Методи оцінки результатів праці.

11.4. Атестація кадрів та робочих місць.

**Література:** [1 – 5; 9 – 11; 16; 22; 27; 30].

## 5. Теми семінарських та практичних занять

### Теми семінарських занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, при якій викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

Тематику та зміст семінарських занять з їх погодинним розподілом і рекомендованою літературою наведено в табл. 4.

Таблиця 4

### Перелік тем для семінарських занять

№ п/п	Теми семінарських та практичних занять	Кількість годин	Рекомендована література
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні засади формування системи корпоративного управління</b>			
Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин	Семінарське заняття до теми 1: 1. Сутність понять: потреби, мотиви, мотивація, стимули, стимулювання. 2. Система мотивації та основні вимоги щодо її побудови. 3. Мотиваційний механізм та мотиваційні чинники, їх класифікація. 4. Мотивація праці як складова ринкових відносин	2	[1 – 30]
Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб	Семінарське заняття до теми 4: 4. Типи мотивації та ознаки, за якими вони класифікуються 4.2. Сутність матеріальної мотивації праці та її складові. 4.3. Сутність трудової мотивації праці та її складові. 4.4. Статусна мотивація праці та її складові	2	[1 – 6; 14; 15; 25]



1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу</b>			
Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці	Семінарське заняття до теми 8: 1. Доплати та надбавки та їх сутність у мотиваційному механізмі. 2. Умови застосування та розміри доплат та надбавок. 3. Складові доплат та надбавок. 4. Правове забезпечення доплат та надбавок	2	[1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 25; 28]
Тема 11. Методи оцінювання персоналу	Семінарське заняття до теми 8: 1. Показники ділової оцінки персоналу. 2. Методи ділової оцінки персоналу, переваги і недоліки. 3. Методи та показники оцінки результатів праці персоналу. 4. Методи та показники оцінки результатів діяльності підрозділів та організації в цілому	2	[1 – 5; 9 – 11; 16; 22; 27; 30]

На кожному семінарському занятті викладач оцінює виступи студентів, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові оцінки за кожне семінарське заняття вносяться у відповідний журнал. Отримані студентом оцінки за окремі семінарські заняття враховуються при виставленні підсумкової оцінки з даної навчальної дисципліни.

### Теми практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, при якій викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань. Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі –

тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язування їх студентами на занятті.

Тематику та зміст практичних занять з їх погодинним розподілом і рекомендованою літературою наведено в табл. 5.

Таблиця 5

### Перелік тем для практичних занять

№ п/п	Теми семінарських та практичних занять	Кількість годин	Рекомендована література
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні засади формування системи корпоративного управління</b>			
Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу	Практичне заняття до теми 2: Мотивування працівників підприємства. Аналіз цінностей та потреб людини в процесі трудової діяльності. Тест. Визначення пріоритетності потреб людини відповідно до піраміди Маслоу	1	[1 – 6; 14; 15; 25]
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці	Практичне заняття до теми 3: Визначення чинників, які впливають на процес мотивації. Тест. Вплив факторів на мотивацію працівників	1	[1 – 6; 14; 15; 25]
<b>Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу</b>			
Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	Практичне заняття до теми 5: Визначення загального заробітку робітника з відрядно-преміальною оплатою праці. Визначення загального заробітку робітника з відрядно-прогресивною системою оплати праці	2	[1 – 5; 9 – 11; 22; 27]
Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу	Практичне заняття до теми 6: Визначення та розподіл відрядного приробітку бригади	2	[1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 25; 28]

1	2	3	4
Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати	Практичне заняття до теми 7: Розподіл колективної премії між членами бригади	2	[1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 25; 28]
Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу	Практичне заняття до теми 9: Визначення реального доходу працівника підприємства, на якому діють нетрадиційні методи мотивації трудової діяльності	2	[1 – 30]
Тема 10. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль	Практичне заняття до теми 10: Визначення показників оцінки діяльності підрозділів управління організації та аналіз їх ефективності	2	[1 – 5; 9 – 11; 16; 22; 27]

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язання завдань з їх обговоренням, розв'язання контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

У якості методів практичного заняття застосовуються ситуаційні завдання, розрахункові задачі, ділові ігри, тести тощо.

## 6. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студента над засвоєнням даної навчальної дисципліни є необхідним елементом ефективного формування компетентностей та включає вивчення і конспектування питань, що винесені на самостійне опрацювання, критичне осмислення основних термінів та понять за темами дисципліни, підготовка до доповідей, виступів на семінарських заняттях.

За кожною з тем передбачено вивчення теоретичних питань, що вимагає від студентів роботи не тільки над навчально-методичною літературою, а й над матеріалами періодичних видань та законодавчими і нормативними актами.

# **Перелік питань для самостійного опрацювання**

## **Змістовний модуль 1. Методичні засади мотивування персоналу**

### **Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин**

1. Мотиваційна структура. Мотиваційний процес та схема його здійснення.
2. Формування та функціонування систем мотивації.
3. Основні напрями вдосконалення мотиваційного механізму.

**Література:** [1 – 30].

### **Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу**

1. Змістові теорії мотивації праці в сучасних умовах розвитку ринкової економіки.
2. Змістові теорії мотивації праці в дослідженнях зарубіжних вчених і у практичній діяльності.

**Література:** [1 – 6; 14; 15; 25].

### **Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці**

1. Концепція партисипативного управління. Синтетична модель мотивації.
2. Процесуальні теорії мотивації праці в сучасних умовах розвитку ринкової економіки.
3. Процесуальні теорії мотивації в дослідженнях зарубіжних вчених і у практичній діяльності.

**Література:** [1 – 6; 14; 15; 25].

### **Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб**

1. Визначення факторів впливу на різні види мотивування персоналу.
2. Правове забезпечення та практична реалізація матеріальної, трудової та статусної мотивації в умовах розвитку нових економічних відносин.

**Література:** [1 – 6; 14; 15; 25].

## **Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу**

### **Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі**

1. Фонд оплати праці, його складові відповідно до законодавчих та нормативних актів.
2. Взаємозв'язок заробітної плати і продуктивності праці.
3. Зарубіжний досвід організації заробітної плати.

**Література:** [1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 25; 28].

### **Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу**

1. Нові форми та системи оплати праці, об'єктивна необхідність їх реформування.
2. Системи оплати праці в країнах з розвинутою ринковою економікою.
3. Організація преміювання персоналу на вітчизняних підприємствах.
4. Форми матеріального стимулювання праці у країнах з розвинутою ринковою економікою.

**Література:** [1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 25; 28].

### **Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати**

1. Класифікація доплат і надбавок за ознаками сфери трудової діяльності.
2. Роль доплат і надбавок за сучасних умов господарювання.
3. Чинники, що зумовлюють застосування доплат і надбавок.

**Література:** [1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 25; 28].

### **Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці**

1. Правове забезпечення контрактної форми найму й оплати праці.
2. Зарубіжний досвід найму й оплати праці персоналу.

3. Нетрадиційні методи стимулювання в країнах з розвинутою економікою.

**Література:** [1 – 6; 8; 14; 15; 20; 23; 25; 28].

### **Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу**

1. Посилення ролі нематеріальної мотивації в сучасних умовах господарювання.

2. Зарубіжний досвід нематеріальної мотивації трудової діяльності.

3. Роль корпоративної культури в мотивуванні персоналу сучасних підприємств.

**Література:** [1 – 30].

### **Тема 10. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль**

1. Особливості ділового оцінювання персоналу при прийомі на роботу та процедура підбору.

2. Ділове оцінювання та управління кар'єрою.

3. Показники, що впливають на підбір та розстановку кадрів.

**Література:** [1 – 5; 9 – 11; 22; 27].

### **Тема 11. Методи оцінювання персоналу**

1. Практичне застосування методів ділової оцінки персоналу на підприємствах і організаціях.

2. Практичне застосування методів оцінки результатів діяльності підрозділів та організації в цілому.

**Література:** [1 – 5; 9 – 11; 22; 27].

## **7. Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Поняття потреб, інтересів, мотивів та стимулів.

2. Сутність і поняття мотивації, мотивування та стимулювання персоналу.

3. Чинники, що визначають вплив мотивації на людину.

4. Основні вимоги щодо побудови системи мотивації.

5. Види мотивації трудової діяльності.

6. Класифікація методів мотивування персоналу.
7. Мотиваційні чинники та їх класифікація.
8. Особливості мотивування персоналу в умовах сучасних економічних відносин.
9. Теорія ієрархії потреб Маслоу, її сутність та можливість застосування.
10. Теорія ERQ Альдерфера, її сутність.
11. Теорія набутих потреб МакКлелланда.
12. Теорія двох чинників Герцберга.
13. Змістові теорії мотивації праці та сучасність.
14. Процесуальні теорії мотивації праці, їх сутність.
15. Теорія очікувань, її сутність та основні положення.
16. Теорія справедливості, її сутність та основні положення.
17. Теорія постановки цілей, її сутність.
18. Теорія Портера-Лоулера, її сутність.
19. Використання процесуальних теорій мотивації праці у практичній діяльності організацій щодо управління людьми.
20. Матеріальна мотивація праці, її сутність та складові.
21. Трудова мотивація праці, її сутність та складові.
22. Статусна мотивація праці, її сутність та складові.
23. Основні напрями регулювання матеріальної, трудової та статусної мотивації праці.
24. Вартість і ціна робочої сили та чинники, що їх визначають.
25. Основні функції заробітної плати. Місце її в мотиваційному механізмі.
26. Принципи організації заробітної плати.
27. Державне та договірне регулювання заробітної плати.
28. Структура заробітної плати.
29. Об'єктивна необхідність реформування організації заробітної плати щодо посилення її мотивуючої ролі.
30. Мотивуюча роль систем оплати праці.
31. Форми і системи оплати праці та умови їх застосування.
32. Особливості оплати праці керівників, службовців, фахівців та робітників.
33. Функції преміювання, класифікація систем преміювання.
34. Принципи та умови побудови ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства.

35. Реформування системи оплати праці на Україні.
36. Доплати та надбавки до заробітної плати, їх сутність та складові.
37. Правове забезпечення і захист доплат і надбавок.
38. Доплати та надбавки в країнах з розвинутою ринковою економікою.
39. Поняття трудового договору і контракту.
40. Зміст та умови трудового договору і контракту. Сфера застосування контракту.
41. Мотивуюча роль контракту.
42. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання, їх сутність, основні положення та складові.
43. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
44. Види нематеріальної мотивації трудової діяльності, їх сутність.
45. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль.
46. Основні функції та принципи оцінки персоналу.
47. Методи ділової оцінки персоналу.
48. Методи оцінки результатів праці.
49. Атестація кадрів, її роль та процедура.
50. Сучасні методи і методика ділового оцінювання персоналу.

## **8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Індивідуально-консультативна робота з теоретичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

- 1) індивідуальних консультацій (запитання – відповідь стосовно проблемних питань теоретичного матеріалу дисципліни);
- 2) групових консультацій (розгляд типових прикладів, практики впровадження та використання нових методів та методик в аналізі та аудиті персоналу).



Індивідуально-консультативна робота з практичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

1) індивідуальних консультацій (розгляд практичних завдань стосовно яких виникли запитання, проблемних питань, що постали в ході виконання індивідуальних завдань);

2) групових консультацій (розгляд практичних ситуацій, завдань, які потребують колективного обговорення).

Індивідуально-консультативна робота для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу проводиться у вигляді:

1) індивідуального захисту самостійних та індивідуальних завдань;

2) підготовки рефератів для виступу на науковому семінарі;

3) підготовки рефератів для виступу на науковій конференції.

## 9. Методики активізації процесу навчання

При викладанні навчальної дисципліни для активізації навчального процесу передбачено застосування таких сучасних освітніх технологій (активних та інтерактивних форм навчання), як: проблемні лекції; робота в малих групах; семінари-дискусії; кейс-метод.

Розподіл активних і інтерактивних форм навчання за темами навчальної дисципліни наведено в табл. 6.

Таблиця 6

### Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни

Назва теми	Практичне застосування навчальних технологій
<b>Змістовний модуль 1. Методичні засади мотивування персоналу</b>	
1	2
Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин	Проблемна лекція з питання "Мотивування персоналу як складова ринкових відносин", семінар-дискусія
Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу	Міні-лекція з питання "Застосування змістовних теорій мотивації у практичній діяльності підприємств", семінар-дискусія
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації	Семінар-дискусія з питання "Застосування процесуальних теорій мотивації у практичній діяльності підприємств"

1	2
Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб	Робота в малих групах при розгляді факторів, які впливають на рівень мотивації персоналу сучасних підприємств; мозковий штурм
<b>Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу</b>	
Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	Міні-лекція з питання "Роль та місце заробітної плати в мотиваційному механізмі", кейс-метод щодо правового забезпечення заробітної плати
Тема 6. Мотивуюча роль системи оплати праці. Організація преміювання персоналу	Проблемна лекція з питання "Мотивуюча роль системи оплати праці. Організація преміювання персоналу", мозковий штурм щодо умов та показників преміювання в сучасних умовах
Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати	Семінар-дискусія на тему "Доплати і надбавки до заробітної плати", презентації щодо можливості застосування певних доплат та надбавок на різних підприємствах
Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці	Робота в малих групах, мозковий штурм щодо можливих нетрадиційних методів мотивування на вітчизняних підприємствах
Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу	Семінар-дискусія "Методи нематеріального мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах".
Тема 10. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль	Семінар-дискусія "Актуальність ділового оцінювання персоналу та його зв'язок з мотивацією"
Тема 11. Методи оцінювання персоналу	Презентації нових методів і методик ділового оцінювання персоналу

*Проблемні лекції* спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздаванням студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При викладанні лекційного матеріалу студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. При цьому лектор задає запитання, які спонукають студента шукати розв'язання

проблемної ситуації. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

*Міні-лекції* передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження. Лекційне заняття, проведене у такий спосіб, пробуджує у студента активність та увагу при сприйнятті матеріалу, а також спрямовує його на використання системного підходу при відтворенні інформації, яку він одержав від викладача.

*Робота в малих групах* дає змогу структурувати лекційні або практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування. Після висвітлення проблеми (при використанні проблемних лекцій) або стислого викладання матеріалу (при використанні міні-лекцій) студентам пропонується об'єднуватися у групи по 5 – 6 осіб та презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу.

*Презентації-виступи* перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, для демонстрації нових товарів і послуг. Однією з позитивних рис презентації та її переваг при використанні в навчальному процесі є обмін досвідом, який здобули студенти при роботі у певній малій групі.

*Семінари-дискусії* – передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

*Мозкові атаки* – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

*Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій)* – дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

*Презентації* – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

## **10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів**

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з робочою програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та практичні заняття, а також самостійну роботу.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись кількома методами:

1. Оцінювання знань студента під час лекційних занять.
2. Поточне оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять.
3. Виконання завдань для самостійної роботи.
4. Проведення проміжного контролю.
5. Проведення підсумкового письмового іспиту.

Загальна оцінка з дисципліни визначається за трьома складовими: теоретичного та практичного модуля, а також екзамену, питома вага яких в структурі оцінки складають 20, 20 та 60 % відповідно.

Теоретичний модуль дорівнює середньому значенню між проміжним модульним контролем та за виконання модульної контрольної роботи.

Оцінка за практичну складову модульного контролю виставляється за результатами оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять.

**Порядок поточного оцінювання рівня оволодіння студентами професійними компетентностями.**

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни: відвідування занять;
- б) виконання завдань для самостійного опрацювання;
- в) рівень виконання модульних завдань.

**Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на семінарських і практичних заняттях.**

Оцінювання знань студента під час лекційного модуля, семінарських і практичних занять проводиться за 12-бальною шкалою за такими критеріями:

1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу курсу;

3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, сомастійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу).

Оцінювання знань студента під час виконання завдань для самостійної роботи проводиться за 12-бальною шкалою.

**Проміжний тестовий контроль.** При проведенні проміжного контролю визначається рівень знань студентів з теоретичних питань навчальної дисципліни. Проміжний контроль проводиться у вигляді тестових завдань.

Тестові завдання охоплюють всі теми, які вивчаються в межах навчальної дисципліни та згруповані за двома модулями.

Тестові завдання для проміжного тестового контролю обираються із загального переліку, за відповідними модулями.

Тестове завдання містить 24 запитання одиничного і множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Оцінювання знань студента під час проведення проміжного контролю здійснюється за 12-бальною шкалою.

Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії:

оцінка 12 балів – за 24 правильних відповіді;

оцінка 11 балів – за 22 правильні відповіді;

оцінка 10 балів – за 20 правильних відповідей;

оцінка 9 балів – за 18 правильних відповідей;

оцінка 8 балів – за 16 правильних відповідей;  
оцінка 7 балів – за 14 правильних відповідей;  
оцінка 6 балів – за 12 правильних відповідей;  
оцінка 5 балів – за 10 правильних відповідей;  
оцінка 4 балів – за 8 правильних відповідей;  
оцінка 3 балів – за 6 правильних відповідей;  
оцінка 2 балів – за 4 правильні відповіді;  
оцінка 1 балів – за 2 правильні відповіді.

**Поточно-модульний контроль** здійснюється та оцінюється за двома складовими: практичний модульний контроль і лекційний модульний контроль. Оцінка за практичну складову модульного контролю виставляється за результатами оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять, проміжного тестового контролю згідно з графіком навчального процесу.

Лекційний модульний контроль здійснюється у письмовій формі за відповідними білетами, зміст яких містить питання всіх тем модуля.

Таким чином, після вивчення тем 1 – 4 (модуль 1) студенти виконують завдання 1 поточного модульного контролю. Відповідно, після вивчення тем 5 – 11 (модуль 2), виконується завдання 2.

Теоретична частина завдання модульного контролю містить теоретичне питання. Практична частина завдання модульного контролю складається з практичних завдань (ситуацій) різного ступеня складності (діагностичне, евристичне) та інших елементів практичної підготовки.

### **Зразок модульного завдання**

#### **Теоретична частина**

1. Надайте визначення потреби, мотиву та стимулу.
2. Розкрийте сутність та взаємозв'язок змістовних теорій мотивації персоналу.

#### **Практична частина**

Евристичне завдання.

У невеликій транспортній фірмі з надання транспортних послуг працює 4 оператори, в обов'язки яких входить прийняття замовлень від клієнтів і підтримка оперативного зв'язку із замовниками і виконавцями – водіями і диспетчерами транспортних організацій, з якими співпрацює фірма.

Проблема полягає у тому, що оператори систематично запізнюються на роботу, тому дзвінки до початку робочого дня, в тому числі і термінові залишаються без відповіді, внаслідок чого фірма втрачає клієнтів, а отже і прибутки. Дисциплінарні покарання, штрафи, звільнення персоналу так і не дали позитивних результатів.

Які б заходи ви запропонували щодо підвищення ефективності організації роботи фірми, використовуючи мотиваційні чинники (матеріальні та моральні)?

Обґрунтуйте декілька варіантів.

Модульне завдання оцінюється за 12-бальною шкалою. Кожне завдання модульного контролю оцінюється окремо.

Загальна оцінка виводиться як зважена сума оцінок з коефіцієнтами: перше теоретичне питання – 0,2; друге теоретичне питання – 0,3; евристичне завдання – 0,5.

Якщо одна із оцінок "один, два, три бали", то загальна оцінка модульного контролю не може бути вищою за "шість балів".

**Підсумковий контроль знань студентів.** Умовою допуску до іспиту є позитивні оцінки з поточного модульного контролю знань.

Іспит здійснюється у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Білет складається з чотирьох завдань: трьох діагностичних та одного евристичного.

### **Зразок екзаменаційного білета**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Напрямок підготовки 6.030505

"Управління персоналом і економіка праці"

Навчальна дисципліна "Мотивування персоналу"

**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ**

#### **Діагностичне завдання**

1. Розрахувати заробіток робітника за місяць, якщо відомо, що він виконав завдання на 102 %, отримав економію матеріальних ресурсів на 178 грн, його відрядний заробіток складається з фактичного виробітку (280 одиниць продукції) та розцінки за одиницю (5,0 грн), при цьому згідно з діючим положенням робітнику нараховується премія за виконання завдання 25 %, за кожний відсоток перевиконання 2 %, а також за економію матеріальних ресурсів 35 % від досягнутої економії.

2. Проаналізуйте та зробіть висновок щодо доцільності переходу на інше підприємство менеджера з персоналу, якщо на підприємстві, де він працює зараз його посадовий оклад складає 3 000 грн з премією 40 %. Тоді як на іншому підприємстві йому пропонують: 2 500 грн, середній розмір премії 30 %, а також компенсацію таких витрат: комунальні платежі – 50 %; оплата дитячих установ – 50 %; транспортні витрати – 100 %; харчування в кафетерії підприємства (20 талонів на місяць).

Визначте розмір фонду оплати праці працівника в грошовому вираженні, у тому числі величину непрямих доплат, якщо відомо що комунальні платежі складають 300 грн на місяць; оплата дитячих установ – 250 грн; витрати на проїзд – 100 грн; вартість одного талона на харчування – 20 грн.

Приведіть стимулюючі чинники для обґрунтування обох варіантів рішень працівника.

3. Розрахувати заробіток членів бригади, використовуючи КТУ для розподілу відрядного приробітку та премії (таблиця). Відрядний приробіток та премія – 1 500 грн. Номінальний місячний фонд робочого часу 170 годин. Тарифна ставка 1 розряду визначається виходячи з мінімального розміру заробітної плати, що встановлюється законодавством. Тарифна заробітна плата кожного члена бригади визначається виходячи з тарифної ставки 1 розряду.

Робітники, члени бригади	Розряд робітника	Тарифний коефіцієнт	Відпрацьовано годин	Тарифна ЗП, грн	КТУ	Розрахункова тарифна ЗП з урахуванням КТУ, грн	Премія, грн	Місячна зарплата, грн
1	6	1,7	170		2			
2	6	1,7	165		1			
3	5	1,52	178		1,5			
4	5	1,52	178		1,5			
5	4	1,37	170		1			
Усього							1 500	

Розрахувати:

1) тарифну заробітну плату кожного члена бригади з урахуванням величини мінімальної заробітної плати згідно з законодавством;

2) тарифну заробітну плату кожного члена бригади та бригади в цілому з урахуванням КТУ;

3) розмір премії кожного члена бригади;



4) фактичну місячну зарплату кожного члена бригади.

Зробити висновок.

Евристичне завдання

4. На великому промисловому підприємстві, яке займається виробництвом устаткування для підприємств машинобудівної галузі матеріальне стимулювання спеціалістів практично зводиться до заробітної плати, яка здебільшого складається з трьох частин: 1) за виконання службових обов'язків (посадовий оклад); 2) за вислугу років з урахуванням чинника вартості життя; 3) за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Запропонуйте свою систему матеріальних та моральних компонентів мотивації, які б дозволили ефективно використовувати трудовий потенціал співробітників підприємства.

Затверджено на засіданні кафедри УП та ЕП

Протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

Екзаменатор \_\_\_\_\_

Екзаменаційні роботи оцінюються за 12-бальною системою.

Ураховуючи те, що кожне завдання, яке складає екзаменаційний білет, потребує застосування від студента різного набору знань, умінь з метою формування певних компетентностей, оцінюється окремо за такими критеріями:

**Перше діагностичне завдання оцінюється в 1,5 бали, з яких:**

1 бал – за дотримання алгоритму виконання етапів розрахунку фактичної заробітної плати з урахуванням всіх показників.

0,5 бала – за формулювання структурно логічного висновку.

**Друге діагностичне завдання оцінюється в 2,5 бала, з яких:**

1,5 балів – за надання логічно побудованого алгоритму вирішення завдання щодо розрахунку фактичних заробітних плат з урахуванням премій та непрямих доплат.

0,5 бала – за визначення та аналіз стимулюючих чинників, які можуть впливати на рішення працівника.

0,5 бала – за надання аналітично-логічного висновку щодо вибору одного з варіантів рішень працівника.

**Третє діагностичне завдання оцінюється в 4 бали, з яких:**

2 бали – за дотримання типового алгоритму виконання завдання з використанням необхідних для цього знань та вмінь, передбачених навчальною програмою.

1 бал – за використання формул в процесі розрахунку показників, а також розкриття їх економічної сутності.

0,5 бала – за візуалізацію розрахованих показників шляхом зведення отриманих результатів у таблицю.

0,5 бала – за формулювання структурно логічного висновку щодо результатів розв'язання завдання.

**Евристичне завдання оцінюється в 4 бали, з яких:**

2 бали – за надання на теоретичну складову завдання повних, обґрунтованих відповідей, які мають аналітично-логічну структуру з використанням необхідних знань, передбачених навчальною програмою.

1,5 бала – за надання аргументованих, логічно побудованих пропозицій щодо практичного вирішення запропонованого завдання.

0,5 бала – за формулювання повного структурно логічного висновку стосовно розв'язання поставленого завдання.

Загальна екзаменаційна оцінка розраховується як сума оцінок чотирьох завдань.

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів Університету табл. 7.

Таблиця 5

### Переведення показників успішності знань студентів у систему оцінювання за шкалою ECTS

Відсоток студентів, які зазвичай успішно досягають відповідної оцінки	Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за бальною шкалою, що використовується ХНЕУ	Оцінка за національною шкалою
10	відмінне виконання	(A)	12 – 11	Відмінно
25	вище середнього рівня	(B)	10	
30	взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	(C)	9 – 7	Добре
25	непогано, але зі значною кількістю помилок	(D)	6	Задовільно
10	виконання задовольняє мінімальні критерії	(E)	5 – 4	
–	потрібне повторне перескладання	(FX)	3	Незадовільно
–	повторне вивчення дисципліни	(F)	2 – 1	

## 11. Рекомендована література

### 11.1. Основна

1. Жилін О. І. Мотивація персоналу : конспект лекцій / О. І. Жилін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 132 с.
2. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект ефективності) : учебное пособие / А. В. Калина. – 3-е изд. перераб. и доп. – К. : МАУП, 2001. – 312 с.
3. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Лукьянченко Н. Д. Мотивация персонала / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская. – Донецк : ДонНТУ, 2004. – 324 с.

### 11.2. Додаткова

6. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов. – Одеса : ОКФА, 1995. – 216 с.
7. Афанасьев М. В. Экономика предприятия : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 412 с.
8. Андриенко В. Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В. Ф. Андриенко, В. М. Данюк. – К. : Наукова думка, 1991. – 216 с.
9. Балабанова Л. В. Управление персоналом : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 512 с.
10. Вейл П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотичных перемен / П. Вейл ; пер. с англ. И. Козыревой. – М. : Новости, 1993. – 222 с.
11. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебн. пособ. для вузов по специальности "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 297 с.

12. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл ; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд. "Питер", 1999. – 550 с.
13. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс : учебн. пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.
14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 196 с.
15. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та вдосконалення / А. М. Колот. – К. : Фірма "Праця", 1997. – 212 с.
16. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька. – К. : Либідь, 2003. – 279 с.
17. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект) : навч. посібн. / О. С. курочкін. – К. : МАУП, 1998. – 144 с.
18. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА, 2001. – 312 с.
19. Мескон М. Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : "Дело", 1992. – 702 с.
20. Москаленко Н. О. Економіка праці в організації : навч. посібн. / Н. О. Москаленко, І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 232 с.
21. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с.
22. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
23. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна ; відп. ред. В. В. Онікієнко. – Кіровоград : ПВЦ "Мавік", 2004. – 124 с.
24. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
25. Сумин В. А. Регулювання діяльності персоналу управління : монографія / В. А. Сумин. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 308 с.
26. Тимош І. М. Економіка праці : навч. посібн. / І. М. Тимош. – Тернопіль : Астон, 2001. – 348 с.
27. Управление персоналом организаций : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

28. Федченко А. А. Оплата труда и доходы работников : учебн. пособ. / А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2004. – 552 с.

29. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебное пособие / А. В. Шегда. – К. : Товариство "Знання", КОО, 1998. – 512 с.

30. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. – 496 с.

### **11.3. Ресурси мережі Інтернет**

31. Все об управлении персоналом hr-expert.net [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.hr-expert.net](http://www.hr-expert.net).

32. Интернет-портал для управлінців Менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).

33. Лига Бизнес Информ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.liga.net](http://www.liga.net).

34. Портал ділової еліти – укрбізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrbiznes.com](http://www.ukrbiznes.com).

35. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

36. Сообщество профессионалов hr-portal. – Режим доступа : [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru).

37. MAVICA.NET – Многоязычный поисковый каталог [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.mavica.ru](http://www.mavica.ru).

## Зміст

Вступ	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів	4
2. Тематичний план навчальної дисципліни	6
3. Зміст дисципліни за модулями та темами	8
4. Плани лекцій	13
5. Плани семінарських та практичних занять	16
6. Самостійна робота	19
7. Контрольні запитання для самодіагностики	22
8. Індивідуально-консультативна робота	24
9. Методики активізації процесу навчання	25
10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів	28
11. Рекомендована література	35
11.1. Основна	35
11.2. Додаткова	35
11.3. Ресурси мережі Інтернет	37

