

СИЛАБУС
дисципліни «Мотивація персоналу»
на отримання першого (бакалаврського) ступеню вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма «Менеджмент»

1. Викладач: Коленда Наталія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент

Контактна інформація викладача:

Телефон 0507397354

Електронна пошта: Natalya.Kolenda@gmail.com

Адреса викладання курсу: вул. Винниченка, 28, а. 308

2. Коротка анотація дисципліни. Навчальна дисципліна «Мотивація персоналу» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування фахових компетенцій щодо формування системи мотивації персоналу та практичних аспектів мотивування та стимулювання працівників. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків розробки систем оплати праці та вибору форм та методів мотивування персоналу з метою підвищення продуктивності праці працівників.

3. Пререквізити і постреквізити дисципліни.

Пререквізити:

- менеджмент (здатність застосовувати знання про сучасні досягнення менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень; здатність організовувати практичну роботу з управління людьми в сучасних організаціях; здатність управляти організацією та її підрозділами шляхом реалізації функцій менеджменту);

- економіка підприємства (засвоєння основних аспектів формування та використання трудових ресурсів підприємства та системи їх матеріального стимулювання, методичних підходів до їх аналізу та планування);

- бухгалтерський облік (здатність до узагальнення та інтерпретації звітності для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення);

- економіка праці та соціально-трудові відносини (здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері економіки праці та управління персоналом, здатність адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування ринкових суб'єктів господарювання, планувати й організовувати ефективну діяльність у процесі вирішення завдань мотивації персоналу підприємств, організацій, установ);

- менеджмент персоналу (здатність застосовувати одержані знання для набуття вмінь і навичок для здійснення ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності, що передбачає формування, стабілізацію і використання персоналу);

- комунікативні процеси в менеджменті (здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління. Уміння приймати оптимальні управлінські рішення в різних умовах виробничо-господарської діяльності організації і функціонування комунікаційної системи).

Постреквізити: система прийняття управлінських рішень, креативний менеджмент, адміністративний менеджмент, операційний менеджмент.

4. Мета та основні задачі дисципліни.

Мета вивчення дисципліни – формування системи теоретичних і прикладних знань щодо підвищення продуктивності праці персоналу та поліпшення якісних показників його роботи засобами матеріальної, трудової та статусної мотивації, а також набуття практичного досвіду щодо формування системи мотивації персоналу та управління нею.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є:

- вивчення теорії та світового досвіду мотивації персоналу;

- - набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу підприємства;

- - набуття навиків розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо

підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

5. Результати навчання (компетентності).

Інтегральна компетентність – здатність вирішувати складні задачі та практичні проблеми мотивації персоналу, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, що передбачає застосування теорій та методів соціальних, поведінкових та гуманітарних наук у професійній діяльності.

Загальні компетентності:

- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- здатність до навчання та самоосвіти з питань мотивації персоналу;
- формування дослідницьких навичок та умінь з мотивації персоналу;
- уміння креативного вироблення ідей щодо мотивації персоналу;
- здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел;
- здатність виявляти та вирішувати проблеми;
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- здатність до засвоєння нових знань.

Фахові компетентності:

- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- здатність діяти соціально відповідально і свідомо;
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності;
- здатність формувати компенсаційний пакет підприємства;
- здатність застосовувати теорії мотивації при управлінні персоналом та формуванні компенсаційної політики;
- здатність проектування основної заробітної плати та вибору систем і форм оплати праці;
- здатність формування компенсаційних та гарантійних виплат працівникам;
- здатність формувати соціальний пакет;
- здатність розробити системи участі у прибутках та акціонерному капіталі підприємства;
- розуміння мотивації персоналу різних професійних груп;
- розуміння юридичних аспектів мотивації персоналу;
- здатність застосовувати нетрадиційні та нематеріальні методи мотивації;
- здатність проводити мотиваційний моніторинг та робити правильні висновки за його результатами.

6. Програма навчальної дисципліни.

Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу та вибору системи оплати праці

Тема 1. Сутність мотивації персоналу

Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання». Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг

Тема 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації

Історичні аспекти становлення та розвитку теорій і практики мотивації персоналу. Сутність основних змістових теорій мотивації персоналу та їх вплив на практику управління. Процесуальні

теорії мотивації персоналу: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні.

Тема 3. Технології мотиваційного моніторингу

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

Тема 4. Формування компенсаційного пакета на підприємстві

Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Структура компенсаційного пакета.. Технологія проектування компенсаційного пакета.

Тема 5. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи

Тарифне нормування та його призначення. Характеристика основних елементів та підходів до побудови тарифних умов оплати праці. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу.

Тема 6. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів

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

Змістовий модуль 2. Формування додаткових та компенсаційних платежів у системі мотивації персоналу

Тема 7. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці

Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності. Колективне преміювання працівників. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників. Бонусні програми: особливості застосування. Одноразові премії і винагороди: призначення, структура і мотиваційна роль.

Тема 8. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів

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

Тема 9. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників

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

Тема 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування.

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

Тема 11. Програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі

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

Тема 12. Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, форми, тенденції розвитку

Чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації персоналу. Стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці. Мотивування персоналу з використанням примусових заходів.

7. Організація навчання.

Вивчення курсу відбуватиметься з урахуванням студентоцентрованого, проблемно-орієнтованого, діяльнісного, комунікативного, професійно-орієнтованого та міждисциплінарного підходів.

Навчальний процес включає проведення лекцій, практичних, семінарських занять та самостійну роботу.

Лекційний курс передбачає проведення проблемних, тематичних лекцій, лекцій-консультацій, бесід та дискусій. Мета проведення таких лекцій – формування активної позиції студента в навчальному процесі, компетентностей щодо розуміння особливостей мотивування персоналу та прийняття відповідних управлінських рішень.

Практичні заняття плануються з кожної теми, включають розв'язування задач, вирішення кейсових та ситуаційних завдань, пошук відповідей на проблемні питання, написання контрольних робіт, виконання завдань дослідницького характеру. При цьому планується застосовувати такі *форми та методи навчання*: тренінги; рольові та ділові ігри; презентація результатів дослідження, кейс-метод, віртуальні екскурсії, квести, проблемні заняття, прес-конференції.

Самостійна робота студентів передбачає проведення досліджень та більш глибокого вивчення окремих питань дисципліни, написання тез, статей, наукових доповідей. Завдання самостійної роботи студентів вважаються виконаними, якщо вони: здані у визначені терміни; повністю виконані (розкривають тему завдання); не мають логічних і розрахункових помилок, дотриманий принцип академічної доброчесності. При умові невиконання однієї із зазначених умов, кількість балів знижується на 0,25 бала. У разі невиконання чи відсутності завдання студент не отримує балів за самостійну роботу (завдання).

Консультування щодо виконання завдань самостійної роботи та їх здача проводяться викладачем згідно встановленого графіку.

Форми контролю: поточне оцінювання (письмова контрольна робота (ПКР), розв'язування задач (РЗ), виконання проблемних чи ситуаційних завдань (СЗ), виконання практичних завдань (ПЗ), розгляд кейсів (К), виступи студентів з доповідями (В)), модульний контроль, підсумковий контроль у формі іспиту.

Система поточного оцінювання компетенцій

Фахові компетенції	Методи та форми навчання		Оцінка сформованості компетентностей	
			Форма контролю	Бал
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу та вибору системи оплати праці				
Тема 1. Сутність мотивації персоналу				
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; - розуміння мотивації персоналу різних професійних груп; - здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; - розуміння мотивації персоналу та мотиваційного процесу; - здатність використання мотивації у формуванні конкурентних переваг підприємства	Лекція	Вступна лекція	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Обговорення Семінар з використанням евристичної бесіди	Опитування	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	СКЗ	1
Тема 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації				
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; - розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність застосовувати теорії мотивації при управлінні персоналом та формуванні компенсаційної політики.	Лекція	Лекція-бесіда	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Семінар з використанням евристичної бесіди	СКЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1
Тема 3. Технології мотиваційного моніторингу				
- здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації; - здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; - здатність проводити мотиваційний моніторинг та робити правильні висновки за його результатами; - здатність оцінити конкурентоспроможність системи мотивації; - здатність оцінити мотиваційний профіль працівників.	Лекція	Лекція-консультація	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розв’язання проблемних та ситуаційних завдань	СКЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	К	1
Тема 4. Формування компенсаційного пакета на підприємстві				
- здатність діяти соціально відповідально і свідомо; - розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності; - розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність формувати компенсаційний пакет підприємства; - розуміння технології проектування компенсаційного пакета.	Лекція	Лекція-консультація	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розв’язання проблемних та ситуаційних завдань	СКЗ	2,5
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	К	1
Тема 5. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи				
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність діяти соціально відповідально і свідомо; - розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність проектування основної заробітної плати та вибору систем і форм оплати праці; - розуміння мотивації персоналу різних професійних груп.	Лекція	Лекція-дискусія	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розгляд кейсів	К	2
	Самостійна робота	Розв’язання проблемних та ситуаційних завдань	СКЗ	1
Тема 6. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів				
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності; - розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності;	Лекція	Лекція-бесіда	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Виконання практичних завдань	ПЗ	2

- здатність проектування основної заробітної плати та вибору систем і форм оплати праці; - розуміння мотивації персоналу різних професійних груп; - здатність проектування основної заробітної плати з використанням грейдів; - розуміння технології формування грейдів.	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1
Кількість балів за модуль 1	Лекція			1,5
	Практичне заняття			12,5
	Самостійна робота			6
Максимальна кількість балів за модуль 1				20
Змістовий модуль 2. Формування додаткових та компенсаційних платежів у системі мотивації персоналу				
Тема 7. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці				
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; - здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; - здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації; - здатність формування преміального положення; - розуміння технології розроблення показників преміювання; - розуміння особливостей преміювання різних професійних груп; - здатність формування бонусних програм.	Лекція	Проблемна лекція	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розв’язання проблемних та ситуатійних завдань Розгляд кейсів	СЗ К	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1
Тема 8. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів				
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; - здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації; - здатність формування компенсаційних та гарантійних виплат працівникам; - розуміння порядку нарахування надбавок і доплат.	Лекція	Лекція-бесіда	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розгляд кейсів Виконання практичних завдань Розв’язування задач	К ПЗ РЗ	2,5
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1
Тема 9. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників				
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність діяти соціально відповідально і свідомо; - здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; - здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації; - здатність формування компенсаційних та гарантійних виплат працівникам; - розуміння порядку індексації та інших механізмів захисту заробітної плати працівників; - знання гарантій, що надаються працівникам на період відпусток.	Лекція	Лекція-прес-конференція	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розв’язання проблемних та ситуатійних завдань Семінар-диспут	СЗ В Опитування	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1
Тема 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування				
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності; - розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність формувати соціальний пакет; - розуміння мотивації персоналу різних професійних груп; - здатність формування програм соціального страхування персоналу.; - розуміння матеріальної допомоги та особливостей її надання.	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розв’язання проблемних та ситуатійних завдань Розгляд кейсів	СЗ К	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1

Тема 11. Програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі				
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності; - здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; - здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; - здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації; - здатність розробити системи участі у прибутках та акціонерному капіталі підприємства; - розуміння мотивації персоналу різних професійних груп.	Лекція	Лекція-консультація	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Розгляд кейсів Виконання практичних завдань	К ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1
Тема 12. Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, форми, тенденції розвитку				
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; - здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації; - здатність застосовувати нетрадиційні та нематеріальні методи мотивації; - здатність формувати програми професійного розвитку персоналу; - розуміння мотивування персоналу з використанням примусових заходів.	Лекція	Лекція-бесіда	Робота на лекції	0,25
	Практичне заняття	Семінар з використанням евристичної бесіди Розв'язання проблемних та ситуаційних завдань	СЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	ПКР	1
Кількість балів за модуль 2	Лекція			1,5
	Практичне заняття			12,5
	Самостійна робота			6
Максимальна кількість балів за модуль 2				20
Інтегральна компетентність – здатність вирішувати практичні проблеми управління ризиками та приймати обґрунтовані й економічно доцільні рішення в умовах ризику, що передбачає використання різноманітних загальнонаукових і спеціальних методів, застосування певних теорій та наукових підходів у професійній діяльності.				
Загальна максимальна кількість балів				40

Модульний та підсумковий контроль проводиться у письмовій формі. Модульний контроль включає термінологічний диктант (20 балів – 2 бали за правильну відповідь) та задача (10 балів за умови правильного розв'язання з поясненнями та висновками). Підсумковий контроль включає термінологічний диктант (30 балів – 2 бали за правильну відповідь), одне відкрите питання (10 балів за повну, правильну відповідь) та задача (20 балів за умови правильного розв'язання з поясненнями та висновками).

8. Політика курсу.

Відвідування усіх видів занять є обов'язковим (для студентів вільної форми відвідування – практичних занять). Студенти повинні дотримуватися термінів, визначених графіком навчального процесу для виконання усіх робіт, передбачених навчальним планом. Якщо заняття пропущено з поважної причини (підтверджується документально), то студент має можливість відпрацьовувати їх у визначений час згідно затвердженого графіка. Студент повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі.

Академічна доброчесність: навчання повинно базуватися на принципах академічної доброчесності, взаємоповаги та відкритості. Виявлення ознак академічної недоброчесності в роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикавання джерел, компіляція, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності.

Політика щодо дедлайнів та перескладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (*-1 бал*). Дата модульної контрольної роботи повідомляється студентам не пізніше ніж за два тижні до дня проведення. Складання модулів відбувається лише раз відповідно до встановленого терміну. Якщо студент під час проведення модульної контрольної роботи був відсутній з поважної причини (підтверджується

документально), йому дається можливість написати роботу в інший час (узгоджується з викладачем) при цьому зміни завдання становитимуть не менше 50 %.

Політика виставлення балів. Враховуються бали поточного (40 балів), модульного або підсумкового оцінювання (60 балів). При цьому обов'язково враховуються активність на заняттях, виконання додаткових завдань, проведення наукових досліджень за тематикою дисципліни, наявність пропусків та запізнь на заняття; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання. Якщо студент протягом семестру не отримав балів з поточного оцінювання знань, то він не допускається до складання екзамену.

Шкала оцінювання

Оцінка в балах за всі види навчальної діяльності	Оцінка
90 – 100	Відмінно
82 – 89	Дуже добре
75 - 81	Добре
67 -74	Задовільно
60 - 66	Достатньо
1 – 59	Незадовільно

9. Методичне забезпечення курсу

1. Коленда Н. В. Мотивація персоналу. Збірник тестових завдань для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Луцьк: Терен, 2017. 84 с.

2. Буняк Н.М., Коленда Н.В., Черчик Л.М. Менеджмент. Практична частина: навч. посібник. Луцьк: Терен, 2017. 278 с. (Тема 8)

3. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Теоретичний курс: підручник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк: СЛУ імені Лесі Українки, 2014. 410 с.

4. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Практикум: навчальний посібник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк: СЛУ імені Лесі Українки, 2014. 340 с.