

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Програма навчальної дисципліни
і робоча програма навчальної дисципліни
«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ»
(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 7.03060101, 8.03060101
«Менеджмент організацій і адміністрування»)

Програма навчальної дисципліни і робоча програма навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Л. А. Биченко. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 22 с.

Укладач: Л. А. Биченко

Рецензент: проф. В. М. Бабаєв

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 1 від 29.08.12 р.

© Л. А. Биченко, ХНАМГ, 2013

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
1.1. Мета, предмет та місце дисципліни.....	5
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни.....	5
1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги.....	5
1.4. Рекомендована література.....	6
1.5. Анотація дисципліни.....	8
2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
2.1. Розподіл обсягу навчальної роботи студента за спеціальностями навчальної роботи.....	9
2.2. Зміст навчальної дисципліни.....	10
2.3. Розподіл часу за модулями і змістовними модулями.....	12
2.4. План лекційного курсу.....	12
2.5. План практичних (семінарських) занять.....	15
2.6. Індивідуальне завдання: контрольна робота	16
2.7.. Самостійна робота студентів.....	17
2.8. Система поточного й підсумкового контролю знань студентів.....	17
2.9. Інформаційно-методичне забезпечення.....	21

ВСТУП

«Мотивація персоналу» посідає особливе місце в системі підготовки фахівців за спеціальностями 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») через специфічну спрямованість опанування системи галузевих (специфічних) знань, умінь та навичок в рамках практичної управлінської діяльності. Зміст дисципліни об'єднує професійно-теоретичні знання та практику реалізації форм, елементів (складових) системи організації роботи менеджера з метою підвищення ефективності підготовки фахівця.

Основними формами вивчення дисципліни «Мотивація персоналу» є лекції, практичні заняття і самостійна робота. Матеріал навчальної дисципліни спрямований на опанування специфічних організаційно-планувальних і управлінських знань.

Програма навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» розроблена на основі:

— ГСВОУ МОНУ «Освітньо-професійна програма підготовки спеціаліста за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Галузь знань – 0306 «Менеджмент і адміністрування», освітньо-професійна програма розроблена згідно Галузевому стандарту Вищої освіти України, Київ, 2011 р.

— ГСВОУ МОНУ «Освітньо-професійна програма підготовки магістра за спеціальністю 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Галузь знань – 0306 «Менеджмент і адміністрування», освітньо-професійна програма розроблена згідно Галузевому стандарту Вищої освіти України, Київ, 2011 р.

— Програма ухвалена кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві (протокол № 1 від 29.08.2012 р.).

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. 1. Мета, предмет та місце дисципліни (за ОПП)

1.1.1. Мета та завдання вивчення дисципліни: формування системи знань з теорії та практики управління персоналом різноманітних організацій, що функціонують у сферах економіки. Завданням вивчення дисципліни є вивчення теоретичних засад менеджменту персоналу, кадрової стратегії та політики, методичні підходів щодо розподілу завдань з менеджменту персоналу між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками, методів професійного добору кадрів, мотивації та розвитку персоналу; набуття вмінь самостійно аналізувати складні виробничі ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні рішення в галузі управління персоналом.

1.1.2. Предмет вивчення: процес організації ефективної діяльності підприємства

1.1.3. Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця

Дисципліни, що передують вивченню даної дисципліни	Дисципліни, вивчення яких спирається на дану дисципліну
Менеджмент і адміністрування	Публічне адміністрування

1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни

Модуль. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Змістові модулі (ЗМ):

ЗМ 1.1. Наукові основи мотивації персоналу

1. Механізм мотивації праці: мотив та стимул.
2. Мотиваційні теорії: змістовні та процесуальні.

ЗМ 1.2. Практика мотиваційного менеджменту

1. Методи мотивації в управлінні .
2. Мотиваційні аспекти організації праці, мотивація різних категорій працівників.
3. Управління системою мотивації й стимулювання праці в організації.

1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Вміння (за рівнями сформованості) та знання	Сфери діяльності (виробнича, соціально- виробнича, соціально- побутова)	Функції діяльності у виробничій сфері (проектувальна, організаційна, управлінська, виконавська, технічна, інші)
1	2	3
Вивчаючи теоретичні засади формування соціально-трудової сфери в колективі, потрібно аналізувати соціально-психологічний клімат в колективах, задоволеність соціально-трудовими відносинами працівників.	<i>Соціально-трудові відносини в колективі</i>	Теоретична

1	2	3
Керуючись методикою вибірки об'єктів дослідження і системою показників, провести моніторинг соціально-трудої сфери працівників.	<i>Мотиваційний процес в соціально-трудої сфері</i>	Практична
Керуючись вихідними даними завдання, провести діагностику структури робочої мотивації студента з метою підвищення активності при досягнення цілей у процесі діяльності та формування його як особистості.		
Керуючись вихідними даними завдання, необхідно розробити комплексні програми активізації трудої діяльності персоналу організації на основі сучасних методів мотивації трудої діяльності	<i>Мотиваційний процес в соціально-трудої сфері</i>	
Враховуючи специфіку роботи підприємства, спланувати й організувати ефективну діяльність у процесі розв'язування завдань мотивації та оцінювання персоналу організації.	<i>Організація ефективної діяльності</i>	Організаційна
Враховуючи специфіку роботи підприємства, оцінити мотивацію підлеглих та провести контроль за діями керівника щодо застосування мотиваційних механізмів у роботі підлеглих.	<i>Контроль виконання робіт</i>	Контрольна

1.4. Рекомендована література

1. Закон України від 24. 0.1995 р. №108/95-ВР "Про оплату праці" // Все для бухгалтера в торгівлі. - 2005. - №22. - С. 1-16.
2. Збірник законів України про працю / Упор. Болотіна Н.Б. - К.: Знання, 2006. - 349 с.
3. Кодекс законів про працю України: станом на 1 жовтня 2006 р. - К.: Паливода А.В., 2006. - 104 с.
4. Баєва О., Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал, 2005. - №9. - С. 81 - 84.
5. Бакирова Г.Х., Тренінг управління персоналом . - С.Пб.: Речь, 2005. - 400 с.
6. Бойко Ю.П. и др., Применение гибридной модели мотивации для управления персоналом медицинских учреждений / Бойко Ю.П., Путин М.Е., Лукашев А.М., Сурков С.А., Хрупалов А.А. Управление персоналом, 2005. - №17. - С. 38 - 41.
7. Борисова Е., Мотивируем по Херцбергу или О том, что лечит надо больного, а не болезнь//Служба кадров, 2006. - №9. - С. 17-20.
8. Варданян И., Мотивационная система персонала // Управление персоналом, 2006. - №5. - С. 21 - 24.
9. Караваєв І., Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства // Бізнес-консультант, 2007. - №1. - С. 32-33.

10. Кузнецкий В., Заохочення і покарання // Галицькі контракти, 2005. - №16. - С. 44 - 46.
11. Ліфінцев Д.С., Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу //Актуальні проблеми економіки, економіки, 2006. - №2. - С. 154 - 158.
12. Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивации персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - 2-е изд., доп. - Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2005. - 156 с.
13. Волнухина Е., Модель "Мотивация - стимул" является системой индивидуального подхода к каждому работнику / Е. Волнухина, Ю. Мельник / Служба кадров. 2005. - №11. - С. 61 - 64.
14. Ильин Е.П., Мотивация и мотивы. - СПб: Питер, 2005. - 512 с.
15. Коваленко М.А., Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олді-плюс, 2006. - 288 с.
16. Колпаков В.М., Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. Пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 2005. - 752 с.
17. Крушельницька О.В., Управління персоналом: Навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2006. - 308 с.
18. Менеджмент организаций: Учеб. пособ. / Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М. - К.: КНТ, 2006. - 688 с.
19. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. - К.: КНЕУ, 2005 - 398 с.
20. Мурашко М.І., Менеджмент персоналу: Навч.-практ. Посіб. - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
21. Охріменко А.Г., Основи менеджменту: Навч. посіб. - К.: ЦНЛ, 2006. - 130 с.
22. Савельєва В.С., Управління персоналом: Навч. посіб./ В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал. 2005. - 336 с.
23. Стадник В.В., Менеджмент: Підручник./ В.В. Стадник, М.А. Йохна. - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Академвидав, 2007. - 472 с.

Додаткова

24. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов: под ред. Ю.Н.Арсеньева С.И. Шелобаева. – М. 2005.
25. Бізюкова І.В. Кадри управління – підбір та оцінка. М.: Економіка – 2005. – 212 с.
26. Темницкий А.Л., Справедливость в оплате труда как ценная ориентация и фактор трудовой мотивации //Социс, 2005. - №5. - С. 81 - 88.
27. Технологии корпоративного менеджмента: Учеб. Пособие / Ред. Мишурова И.В., Новосельская Н.Ф. - М.: МарТ, 2004. - 544 с.
28. Управління персоналом: Навч. посіб. / Виноградський М.Д., Беляєва М.Д., Виноградська А.М., Шконова О.М. - К.: ЦНЛ, 2006. - 504 с.
29. Управління персоналом фірми : Навч. посіб. / Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М.М.; Ред. Крамаренко В.І., Холод Б.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 271 с.

30. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента. - М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2000 - 352 с.

31. Хахалин А.В., Нематериальная мотивация ИТ-персонала // Управление персоналом, 2005. - №6. - С. 21 - 25.

32. Хміль Ф.І., Основы менеджмента: Підручник. - К.: Академвидав, 2005. - 608 с.

1.5. Анотація програми навчальної дисципліни

Мотивація персоналу

Мета вивчення: формування системи знань з теорії та практики управління персоналом різноманітних організацій, що функціонують у сферах економіки.

Предмет дисципліни: процес організації ефективної діяльності підприємства.

Змістовні модулі: Наукові основи мотивації персоналу. Практика мотиваційного менеджменту

Мотивация персонала

Цель изучения: формирование системы знаний по теории и практике управления персоналом разных организаций, которые функционируют у сферах экономики.

Предмет дисциплины: процесс организации эффективной деятельности предприятия.

Содержательные модули: Научные основы мотивации персонала. Практика мотивационного менеджмента.

The purpose of the study: development of a system of knowledge on the theory and practice of personnel management of various organizations that operate in the economy.

Subject of the discipline: the process of enterprise management performance.

Content modules: Scientific basis of personnel motivation. The practice of motivational management.

2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

2. 1. Розподіл обсягу навчальної роботи студента за спеціальностями та видами навчальної роботи

Таблиця 1 – Розподіл обсягу навчальної роботи студента (денна форма навчання)

Призначення: підготовка бакалаврів	Напря́м, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3 Модулів – 1 Змістових модулів – 2 Загальна кількість годин — 108 год.	Галузь знань: 0306 «Менеджмент і адміністрування» Спеціальність: 7.03060101 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування Освітньо-кваліфікаційний рівень: Спеціаліст, магістр	Статус дисципліни – варіативна Рік підготовки: 5-й Семестр: 9-й Лекції – 18 год Практичні – 36 год. Самостійна робота – 54 год Контрольна робота – 8 год. Вид підсумкового контролю: 9-й семестр – залік

Основними видами навчальних (аудиторних) занять, у процесі яких студенти отримують необхідні знання, є лекції, семінарські (практичні заняття). Також особливе місце у навчальному процесі посідає самостійна робота студентів, що спрямовує на формування практичних навичок роботи студентів зі спеціальною літературою, критичного осмислення здобутих знань і глибоке вивчення теоретичного й практичного кола проблем дисципліни.

Усі види занять розроблені відповідно до положень Болонської декларації. Структура робочої програми навчальної дисципліни «Мотивація персонал» наведена у табл. 2.

Таблиця 2 – Структура навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»

Спеціальність, спеціалізація (шифр, аббревіатура)	Всього, кредит/ годин	Семестр (и)	Години								Екзамен (семестр)	Заліки (семестр)
			Аудиторні	у тому числі			Самостійна робота	у тому числі				
				Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні		Контр.роб	КП/КР	РГР		
7.03060101 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування	3/108	9	54	18	36	-	54	8	-	РГР	-	9

2.2. Зміст навчальної дисципліни

Модуль 1. Мотивація персоналу

ЗМ 1.1. Наукові основи мотивації персоналу.

Тема 1. Сутність і роль мотивації в управлінні.

Сутність і роль мотивації в управлінні. Мотивація та стимулювання праці як елемент і функція управління працею і персоналом.

Поняття, сутність і визначення мотивації. Історичний аспект виникнення мотивації. Хотторнський експеримент Мейо. Етапи еволюції систем мотивації й стимулювання праці.

Тема 2. Мотиваційний процес, види мотивації.

Мотиваційний процес, види мотивації. Зміст мотиваційного процесу. Потреба як основа мотиваційної системи. Види, властивості й ієрархія потреб людини. Критерії розумного раціонального споживання і їхнє використання в мотивації й стимулюванні трудової діяльності. Культура розумного споживання.

Тема 3. Механізм мотивації праці: мотив та стимул.

Механізми мотивації праці: мотив та стимул. Основні групи мотивів. Ядро мотивації. Процес мотивації. Стимул – зовнішнє спонукання до діяльності. Взаємозв'язок мотиву й стимулу в керуванні працею.

Завдання стимулювання персоналу: збереження працездатності співробітників, забезпечення зростання творчості співробітників, зростання показників трудової діяльності, підвищення якості робочої сили й праці, імідж компанії. Організаційні форми стимулюючого впливу на персонал. Психологічні аспекти й особливості мотиваційного процесу.

Тема 4. Мотиваційні теорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації: теорія А.Маслоу, теорія К. Альдерфера, теорія Д. Мак-Клеланда, двухфакторна модель Ф. Герцберга. Співвідношення різних змістовних теорій мотивації, їхні недоліки і обмеження, сфера використання. Сутність процесуальних теорій мотивації.

Теорія очікування В.Врума, теорія справедливості Д. Адамса, процесуальна модель Портера – Лоулера, теорія партисипативного управління. Сфера використання процесуальних теорій у сучасній практиці мотивації трудової діяльності.

ЗМ 1.2. Практика мотиваційного менеджменту

Тема 5. Методи мотивації в управлінні.

Характеристика різних методик мотивації праці: мотивація на основі базових потреб, мотивів відносин до праці, формування нормативних мотивів праці, концепції мотивації управлінської праці. Соціологічні дослідження мотивації й потреб різних груп українського населення. Поняття винагороди за

працю, види й форми винагороди. Загальні принципи побудови системи винагороди.

Матеріальне стимулювання – основний напрямок мотивації трудової діяльності. Визначення раціональних границь матеріальної винагороди. Вплив розходжень у праці на диференціацію матеріальної винагороди. Мотивація й стимулювання праці при різних типах стратегії організації. Компенсаційна політика організації.

Тема 6. Мотиваційні аспекти організації праці.

Мотивація різних категорій працівників. Критерії ефективної трудової діяльності. Економічні, соціальні, організаційні показники. Бальна оцінка ефективності діяльності організації.

Комплексна оцінка ефективності роботи персоналу. Performance management – управління результативністю (ефективністю) – основа для розробки змінної частини заробітної плати. Основні принципи системи Performance management. Збалансована системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Визначення ключових показників ефективності (КРІ). Використання КРІ у системі винагороди персоналу. Критерії виміру КРІ. Універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard, TRS). Коефіцієнти трудової участі й трудового внеску (КТУ й КТВ): поняття, застосування, достоїнства.

Тема 7. Оплата праці та мотивація.

Механізм регулювання заробітної плати. Варіанти регулювання заробітної плати – державної і договірної. Поняття базової заробітної плати. Структура базової заробітної плати.

Розходження в розрахунках компенсаційного пакета в державних бюджетних організаціях (традиційні методи) і в приватних компаніях. Тарифні й безтарифні системи оплати праці. Грейдингова система винагороди персоналу. Закордонний досвід оплати праці. Сучасні моделі оплати праці й перспективи їхнього використання в Україні.

Тема 8. Мотивація колективів.

Поняття й призначення соціальної мотивації. Сутність і структура соціального пакету: бенефіти, пільги і соціальні програми. Дві групи мотивів бенефіційної системи: група А (розподіляються незалежно від трудового внеску або грейда співробітника) і група Б (залежать від трудового внеску або грейда співробітника).

Соціальні програми групи А: медичні, стоматологічні, культурно-масові, пенсійні програми, оплати непрацездатності, відрядні витрати, спецодяг, транспортні витрати, професійний ріст, підвищення культури праці й ін. Соціальні програми групи Б: кредитування, надання субсидій, знижок, гнучких соціальних виплат і пільг, надання за рахунок компанії персонального кабінету, охорони, машини й ін.

Тема 9. Управління системою мотивації й стимулювання праці в організації.

Організаційна культура як соціально-економічне мотиваційне поле організації. «Вирощування» корпоративної культури в організації. Мотивація й стимулювання праці в умовах різних організаційних культур. Діагностика мотиваційного середовища компанії.

Мотиваційний профіль і вибір мотивуючих заходів. Мотивуюча форма прийому персоналу; виявлення мотиваторів кандидата на стадії прийому. Мотивація лояльності персоналу. Ознаки лояльності персоналу. Оцінка впливу системи мотивації й стимулювання праці на ефективність роботи організації.

2.3. Розподіл часу за модулями і змістовними модулями та форми навчальної роботи студента

Таблиця 3 – Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів денної форми навчання. Напрямок підготовки 7.03060101 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., Пр.	Лаб.	СРС
Модуль «Мотивація персоналу»	3/108	18	36	-	54
ЗМ 1.1. Наукові основи мотивації персоналу	1/54	8	18	-	27
ЗМ 1.2. Практика мотиваційного менеджменту	1/54	10	18	-	27

2.4. План лекційного курсу

Лекції, як один із видів навчальних занять, орієнтовані на систематизоване викладання теоретико-методичних положень навчальної дисципліни. Лекційний курс покликаний формувати у студентів основи знань з відповідної наукової галузі, а також визначати напрямок, основний зміст і характер усіх інших видів навчальних занять та самостійної роботи студентів.

Таблиця 4 – План лекційного курсу з навчальної дисципліни

Зміст	Кількість годин за спеціальностями, спеціалізаціями (шифр, аббревіатура) (7.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування, МОМС, МБО)
1	2
Модуль 1 «Мотивація персоналу»	18
ЗМ 1.1. Наукові основи мотивації персоналу	8
УНЕ 1. Сутність і роль мотивації в управлінні. Мотивація та стимулювання праці як елемент і функція управління працею і персоналом. Поняття, сутність і визначення мотивації. Історичний аспект виникнення мотивації. Хотторнський експеримент Мейо. Етапи еволюції систем мотивації й стимулювання праці.	2

1	2
<p>УНЕ 2. Мотиваційний процес, види мотивації. Зміст мотиваційного процесу. Потреба як основа мотиваційної системи. Види, властивості й ієрархія потреб людини. Критерії розумного раціонального споживання і їхнє використання в мотивації й стимулюванні трудової діяльності. Культура розумного споживання.</p>	2
<p>УНЕ 3. Механізми мотивації праці: мотив та стимул. Основні групи мотивів. Ядро мотивації. Процес мотивації. Стимул – зовнішнє спонукання до діяльності. Взаємозв'язок мотиву й стимулу в керуванні працею. Завдання стимулювання персоналу: збереження працездатності співробітників, забезпечення зростання творчості співробітників, зростання показників трудової діяльності, підвищення якості робочої сили й праці, імідж компанії. Організаційні форми стимулюючого впливу на персонал. Психологічні аспекти й особливості мотиваційного процесу.</p>	2
<p>УНЕ 4. Мотиваційні теорії: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації: теорія А.Маслоу, теорія К. Альдерфера, теорія Д. Мак-Клеланда, двухфакторна модель Ф. Герцберга. Співвідношення різних змістовних теорій мотивації, їхні недоліки і обмеження, сфера використання. Сутність процесуальних теорій мотивації. Теорія очікування В.Врума, теорія справедливості Д. Адамса, процесуальна модель Портера – Лоулера, теорія партисипативного управління. Сфера використання процесуальних теорій у сучасній практиці мотивації трудової діяльності.</p>	2
<p>ЗМ 1.2. Практика мотиваційного менеджменту</p>	10
<p>УНЕ 5. Методи мотивації в управлінні: управління винагородою і покаранням. Характеристика різних методик мотивації праці: мотивація на основі базових потреб, мотивів відносин до праці, формування нормативних мотивів праці, концепції мотивації управлінської праці. Соціологічні дослідження мотивації й потреб різних груп українського населення. Поняття винагороди за працю, види й форми винагороди. Загальні принципи побудови системи винагороди. Матеріальне стимулювання – основний напрямок мотивації трудової діяльності. Визначення раціональних границь матеріальної винагороди. Вплив розходжень у праці на диференціацію</p>	2

1	2
матеріальної винагороди. Мотивація й стимулювання праці при різних типах стратегії організації. Компенсаційна політика організації.	
УНЕ 6. Мотиваційні аспекти організації праці. Мотивація різних категорій працівників. Критерії ефективної трудової діяльності. Економічні, соціальні, організаційні показники. Бальна оцінка ефективності діяльності організації. Комплексна оцінка ефективності роботи персоналу. Performance management – управління результативністю (ефективністю) – основа для розробки змінної частини заробітної плати. Основні принципи системи Performance management. Збалансована системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Визначення ключових показників ефективності (KPI). Використання KPI у системі винагороди персоналу. Критерії виміру KPI. Універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard, TRS). Коефіцієнти трудової участі й трудового внеску (КТУ й КТВ): поняття, застосування, достоїнства.	2
УНЕ 7. Оплата праці та мотивація. Механізм регулювання заробітної плати. Варіанти регулювання заробітної плати – державної і договірної. Поняття базової заробітної плати. Структура базової заробітної плати. Розходження в розрахунках компенсаційного пакета в державних бюджетних організаціях (традиційні методи) і в приватних компаніях. Тарифні й безтарифні системи оплати праці. Грейдингова система винагороди персоналу. Закордонний досвід оплати праці. Сучасні моделі оплати праці й перспективи їхнього використання в Україні.	2
УНЕ 8. Мотивація колективів. Поняття й призначення соціальної мотивації. Сутність і структура соціального пакету: бенефіти, пільги і соціальні програми. Дві групи мотивів бенефіційної системи: група А (розподіляються незалежно від трудового внеску або грейда співробітника) і група Б (залежать від трудового внеску або грейда співробітника). Соціальні програми групи А: медичні, стоматологічні, культурно-масові, пенсійні програми, оплати непрацездатності, відрядні витрати, спецодяг, транспортні витрати, професійний ріст, підвищення культури праці й ін. Соціальні	2

1	2
програми групи Б: кредитування, надання субсидій, знижок, гнучких соціальних виплат і пільг, надання за рахунок компанії персонального кабінету, охорони, машини й ін.	
УНЕ 9. Управління системою мотивації й стимулювання праці в організації. Організаційна культура як соціально-економічне мотиваційне поле організації. «Вирощування» корпоративної культури в організації. Мотивація й стимулювання праці в умовах різних організаційних культур. Діагностика мотиваційного середовища компанії. Мотиваційний профіль і вибір мотивуючих заходів. Мотивуюча форма прийому персоналу; виявлення мотиваторів кандидата на стадії прийому. Мотивація лояльності персоналу. Ознаки лояльності персоналу. Оцінка впливу системи мотивації й стимулювання праці на ефективність роботи організації.	2

2.5. План практичних (семінарських) занять

Практичне заняття – форма навчального заняття, за допомогою якої здійснюється детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни, формуються вміння і навички їх практичного застосування. Оцінки, отримані студентом на практичних заняттях, враховуються при виставленні підсумкової оцінки з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 5 – План практичних (семінарських) занять

№	Зміст	Кількість годин	
Модуль. Мотивація персоналу		36	
ЗМ 1.1. Наукові основи мотивації персоналу		16	
1.	УНЕ 1. Сутність і роль мотивації в управлінні. Місце мотивації й стимулювання у керуванні працею. Порівняння інтересів і очікувань працівників і організації. КС «Аналіз причин успішної й неуспішної мотивації людини (на конкретних прикладах)». Опитування аудиторії.	4	
2.	УНЕ 2. Мотиваційний процес, види мотивації. Зміст мотиваційного процесу. Соціально-психологічні аспекти мотивації. Розробка анкети для карти мотивації співробітника підприємства. Методика «Проективних запитувань при прийомі на роботу».	4	
3.	Механізм мотивації праці: мотиви та стимули. Основні групи мотивів. Механізм мотивації. Діагностика структури робочої мотивації в організації. Оцінка та якість роботи співробітників, заповнення картки	4	

№	Зміст	Кількість годин	
	оцінювача.		
4.	УНЕ 4. Мотиваційні теорії: змістовні та процесуальні. Завдання до змістовних теорій мотивації: теорія А.Маслоу, теорія К. Альдерфера, теорія Д. Мак-Клеланда, двухфакторна модель Ф. Герцберга. Сутність процесуальних теорій мотивації. Теорія очікування В.Врума, теорія справедливості Д. Адамса, процесуальна модель Портера – Лоулера, теорія партисипативного управління.	4	
ЗМ 1.2. Практика мотиваційного менеджменту		20	
5	УНЕ 5. Методи мотивації в управлінні: управління винагородою і покаранням. Порівняльна характеристика різних методик мотивації праці. Аналіз результативності соціологічних досліджень мотивації й потреб різних груп українського населення. Внутрішня і зовнішня винагорода Опитування аудиторії. Тести : «Матеріальна мотивація», «Мотивація до успіху».	4	
6.	УНЕ 6. Мотиваційні аспекти організації праці, мотивація різних категорій працівників. Критерії й методи оцінки ефективності трудової діяльності, його мотивуючий вплив Ситуаційна вправа «Віртуальний відділ».	4	
7	УНЕ 7. Оплата праці та мотивація. Механізм регулювання заробітної плати. Ситуаційна вправа «Оборотний зв'язок 360 градусів». Мотиваційний профіль і вибір мотивуючих заходів Ознаки лояльності персоналу, їхнє виявлення , формування й розвиток. Методика «Мотив влади». Тестові завдання.	4	
8.	Мотиваційний профіль і вибір мотивуючих заходів Ознаки лояльності персоналу, їхнє виявлення, формування й розвиток Опитування аудиторії	4	
9.	УНЕ 9. Управління системою мотивації й стимулювання праці Ситуаційна вправа « Планування кар'єри і визначення потенціалу, компетенцій і мотиваторів розвитку». Контрольні тестові завдання.	4	

2.6. Індивідуальне завдання: контрольна робота

Контрольна робота «Система мотивації персоналу на підприємстві» (обсяг – 8 год.)

Мета контрольної роботи – опанування студентами теоретичних знань з курсу «Мотивація персоналу» із застосуванням методологічного інструментарію вирішення проблем мотивації і побудови ефективних моделей мотивації трудової діяльності на сучасних підприємствах.

У контрольній роботі студент повинен виконати чотири завдання, що складаються з двох питань теоретичного характеру, а також тестове завдання та ситуаційне завдання, що передбачають обґрунтування рішення на основі вивченого матеріалу.

2.7. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студента пов'язана з розвитком навичок самостійного прийняття управлінських рішень у відповідних ситуаціях.

Форма роботи – аналіз ситуацій і письмово оформлення особистого рішення.

Обсяг у годинах – 54 год.

Захист робіт відбувається на практичному занятті перед контрольним тестуванням. (форми самостійної роботи, обсяг у годинах)

Таблиця 6 – Розподіл годин з самостійної роботи студентів

Зміст	Кількість годин
Модуль 1. Мотивація персоналу	54
ЗМ 1.1. Наукові основи мотивації персоналу	24
УНЕ 1 Сутність і роль мотивації в управлінні	6
УНЕ 2 Мотиваційний процес, види мотивації	6
УНЕ 3 Механізм мотивації праці: мотив та стимул	6
УНЕ 4 Мотиваційні теорії: змістовні та процесуальні	6
ЗМ 1.2. Практика мотиваційного менеджменту	30
УНЕ 5 Методи мотивації в управлінні	6
УНЕ 6 Мотиваційні аспекти організації праці, мотивація різних категорій	6
УНЕ 7 Оплата праці та мотивація	6
УНЕ 8 Мотивація колективів	6
УНЕ 9 Управління системою мотивації й стимулювання праці в	6

2.8. Система поточного й підсумкового контролю знань студентів

Система оцінювання знань, вмінь і навичок студентів передбачає оцінювання всіх форм вивчення дисципліни. В організації навчального процесу застосовується поточний і підсумковий контроль. Для оцінювання знань використовується чотирибальна національна шкала та стобальна шкала оцінювання ECTS.

Перевірка й оцінювання знань студентів здійснюється із використанням наступних форм:

1. Оцінювання роботи студентів у процесі практичних (семінарських) занять.
2. Оцінювання виконання студентами розрахунково-графічної роботи.
3. Оцінювання рівня знань, умінь, опанованих студентами за ЗМ1, ЗМ2 (тестові завдання).
4. Оцінювання підсумкового контролю (залік).

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять та має на меті перевірку рівня опанування студентами знань, навичок, умінь з

окремих розділів (тем) навчальної програми, їх результативної роботи протягом ЗМ1, ЗМ2.

Оцінювання роботи студентів у процесі практичних (семінарських) занять має на меті перевірку рівня підготовленості студента щодо:

- ступіні розуміння теоретико-методологічних проблем, що розглядаються;
- ступіні засвоєння методичного матеріалу дисципліни;
- ознайомлення з рекомендованою літературою;
- уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, вирішенні завдань;
- логіки, стилю викладання матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації і робити висновки.

Робота студентів на практичних заняттях оцінюється за 4-бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 11, 12).

Оцінювання виконання розрахунково-графічної роботи здійснюється за такими критеріями: самостійність виконання; логічність і послідовність викладання матеріалу; точність розрахунків; рівень володіння нормативною літературою.

Виконані шість завдань РГР оцінюються за за 4-бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 11, 12). У цілому виконане РГР (з урахуванням усіх вимог) оцінюється в 30 % балів (6 завдань * 5% балів = 30).

Оцінювання рівня знань, умінь, опанованих студентами за ЗМ1, ЗМ2 проводиться у письмовій формі (тестування) після того, як розглянуто увесь теоретичний матеріал і проведено практичні (семінарські) заняття, виконано розрахунково-графічні завдання в межах окремого змістового модуля.

Тестування за ЗМ1, ЗМ2, що передбачає фіксацію рівня опанування студентом матеріалу лекційного модуля і вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації, проводиться на останньому практичному занятті з кожного змістового модулю. Тривалість тестів зі змістового модуля – 0,5 год. Тестове завдання містить запитання одиничного і множинного вибору різного рівня складності, обираються із загального переліку тестів за відповідними темами.

За кожним змістовим модулем студентів виставляється оцінка відповідно до отриманої кількості балів. Загальна оцінка кожного змістового модулю складається з поточних оцінок, оцінок за РГЗ та оцінки за виконане тестового завдання.

Оцінювання підсумкового контролю (залік). Підсумковий контроль виконують з метою оцінювання результатів навчання студентів.

До підсумкового письмового ПМК (заліку) з Модулю допускаються студенти, які мають позитивні оцінки з поточного контролю, захисту РГР за

сумою накопичених балів за двома змістовими модулями не меншу, ніж 31 % (за внутрішнім вузівським рейтингом або системою ECTS).

Залік здійснюється в письмовій формі за підсумковим тестовим завданням, що дає можливість оцінити знання студента з усієї дисципліни «Організація будівництва (спецкурс)». Відповіді за тестами оцінюються за 100 бальною системою оцінювання за шкалою ECTS.

Таблиця 7 – Засоби контролю та структура залікового кредиту для студентів денної форми навчання

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні завдання тощо)	Розподіл балів, %
Поточний контроль зі змістових модулів	
ЗМ 1.1. Наукові основи мотивації персоналу. Виконання письмових тестів	30
Виконання та захист письмових індивідуальних контрольних завдань, що входять до ЗМ 1.1.	10
Виконання тестового завдання за темами, що входять до ЗМ1	20
ЗМ 1.2. Практика мотиваційного менеджменту	30
Виконання та захист письмових індивідуальних контрольних завдань, що входять до ЗМ 1.2.	10
Виконання тестового завдання за темами, що входять до ЗМ2	20
Підсумковий контроль з модулю - залік	40
Всього за модулем	100%

Набрані бали з дисципліни «Організація будівництва (спецкурс)» за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку. Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється в національній системі оцінювання результатів навчання і в системі ECTS згідно з методикою переведення показників успішності знань студентів Академії в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл.8, 9).

Таблиця 8 – Шкала перерахунку оцінок результатів навчання в різних системах оцінювання

Система оцінювання	Шкала оцінювання						
	зараховано <i>A</i>	зараховано <i>B, C</i>		зараховано <i>D, E</i>		не зараховано <i>FX, F</i>	
Національна і в системі ECTS							
Внутрішній вузівський рейтинг у системі ECTS, %	100-91	90-81	80-71	70-61	60-51	50-26	25-0

Таблиця 9 – Критерії оцінювання

За шкалою ECTS	За шкалою ВНЗ	Коментар
А	90-100 %	Студент виявив всебічні, систематичні й глибокі знання навчального матеріалу дисципліни, передбаченого програмою; проявив творчі здібності в розумінні, логічному, стислому і ясному трактуванні навчального матеріалу; засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни, їх значення для подальшої професійної діяльності.
В	80-90 %	Студент виявив систематичні та глибокі знання навчального матеріалу дисципліни вище середнього рівня; продемонстрував уміння вільно виконувати завдання, передбачені програмою; засвоїв літературу, рекомендовану програмою; засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни, їх значення для подальшої професійної діяльності.
С	70-80 %	Студент виявив загалом добрі знання навчального матеріалу дисципліни при виконанні передбачених програмою завдань, але допустив низку помітних помилок; засвоїв основну літературу, рекомендовану програмою; показав систематичний характер знань з дисципліни; здатний до самостійного використання та поповнення надбаних знань у процесі подальшої навчальної роботи та професійної діяльності.
D	60-70 %	Студент виявив знання навчального матеріалу дисципліни в обсязі, необхідному для подальшого навчання та майбутньої професійної діяльності; справився з виконанням завдань, передбачених програмою; ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою; допустив значну кількість помилок або недоліків у відповідях на запитання при співбесідах, тестуванні та при виконанні завдань тощо, принципів з яких може усунути самостійно.
E	50-60 %	Студент виявив знання основного навчального матеріалу дисципліни в мінімальному обсязі, необхідному для подальшого навчання та майбутньої професійної діяльності; в основному виконав завдання, передбачені програмою; ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою; допустив помилки у відповідях на запитання при співбесідах, тестуванні та при виконанні завдань тощо, які може усунути лише під керівництвом та за допомогою викладача.
FX	25-50 %	Студент має значні прогалини в знаннях основного навчального матеріалу з дисципліни; допускав принципові помилки при виконанні передбачених програмою завдань, але спроможний самостійно доопрацювати програмний матеріал і підготуватися до перездачі дисципліни.
F	0-25 %	Студент не має знань зі значної частини навчального матеріалу; не спроможний самостійно засвоїти програмний матеріал і потребує повторного вивчення навчальної дисципліни

2.9. Інформаційно-методичне забезпечення

Таблиця 10 – Інформаційно-методичне забезпечення

Бібліографічні описи, Інтернет адреси	ЗМ, де застосовується
1. Рекомендована основна навчальна література (підручники, навчальні посібники, інші видання)	
1. Збірник законів України про працю / Упор. Болотіна Н.Б. - К.: Знання, 2006. - 349 с.	<i>Усі ЗМ</i>
2. Баєва О., Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал, 2005. - №9. - С. 81 - 84.	<i>Усі ЗМ</i>
3. Караваєв І., Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства // Бізнес-консультант, 2007. - №1. - С. 32-33.	<i>Усі ЗМ</i>
4. Ліфінцев Д.С., Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу //Актуальні проблеми економіки, економіки, 2006. - №2. - С. 154 - 158.	<i>Усі ЗМ</i>
5 Коваленко М.А., Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олді-плюс, 2006. - 288 с.	<i>Усі ЗМ</i>
6. 17. Крушельницька О.В., Управління персоналом: Навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2006. - 308 с.	<i>Усі ЗМ</i>
2. Додаткові джерела (довідники, нормативні видання, сайти Інтернет тощо)	
1. Бізюкова І.В. Кадри управління – підбір та оцінка. М.: Економіка – 2005. – 212 с.	<i>Усі ЗМ</i>
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 1998 – 224 с.	<i>ЗМ 1.2</i>
3. Охріменко А.Г., Основи менеджменту: Навч. посіб. - К.: ЦНЛ, 2006. - 130 с.	<i>Усі ЗМ</i>
3. Методичне забезпечення (реєстр методичних вказівок, інструкцій до лабораторних робіт, планів семінарських занять, комп'ютерних програм, відео-аудіо-матеріалів, плакатів тощо)	
1. Тематичні презентації MS Office PowerPoint	<i>Усі ЗМ</i>
4. Internet ресурси	
Цифровий репозиторій ХНАМГ // www.ksame.ua	

Навчальне видання

Програма навчальної дисципліни і робоча програма навчальної дисципліни

«Мотивація персоналу»

(для студентів 5 курсу денної форми навчання

спеціальності 7.03060101, 8.03060101

«Менеджмент організацій і адміністрування»)

Укладач: **БИЧЕНКО** Людмила Анатоліївна

В авторській редакції

Комп'ютерне верстання: *Ю. Ю. Конюшенко*

План 2012, поз. 290 Р

Підп. до друку 12.09.2012 р.

Друк на ризографі

Тираж 10 пр.

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 1,2

Зам. № 8986

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4064 від 12.05.2011 р.