

# СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## «Мотиваційний менеджмент»



Ступінь освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	«Менеджмент»
Тривалість викладання	1 чверть
Кількість кредитів	4 кредити ЄКТС (120 годин)
<b>Заняття:</b>	
лекції	3 години
практичні	2 години
Мова викладання	українська

### Сторінка курсу в СДО

НТУ «ДП»: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=5869>

Кафедра, що викладає Менеджменту

Консультації: за окремим розкладом, оприлюдненим на сторінці кафедри



#### Викладач:

**Іванова Марина Іллівна**

професор, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту

#### Персональна сторінка:

<https://is.gd/rGvwmz>

#### Е-пошта:

[ivanova.m.i@nmu.one](mailto:ivanova.m.i@nmu.one)

### 1. Анотація до курсу

Дисципліна «Мотиваційний менеджмент» вивчає теоретичні та прикладні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу в управлінні підприємством. Курс розкриває сутність мотиваційного менеджменту, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг, категорії потреб, інтересів, мотивів, стимулів і

стимулювання, а також сучасне розуміння мотивації та мотиваційного процесу і співвідношення мотивованості та компетентності працівників. У межах дисципліни розглядаються компенсаційна модель винагороди за працю, структура компенсаційного пакета, види та диференціація трудових доходів, роль тарифних і нетарифних інструментів у системі компенсацій. Особлива увага приділяється технології оцінювання посад і формування грейдів, методам аналізу робіт, факторно-баловому оцінюванню, диференціації посадових окладів і проведенню оглядів заробітних плат. Стратегічні аспекти включають розроблення систем преміювання, визначення показників і періодичності премій, організацію індивідуального та колективного стимулювання, використання систем управління ефективністю, бонусних програм і одноразових винагород як інструментів підвищення результативності працівників і конкурентоспроможності підприємства.

### **1. Мета та завдання курсу**

**Мета дисципліни** – формування у студентів цілісного розуміння теоретичних основ мотиваційного менеджменту, розкриття ролі мотивації, потреб, інтересів, мотивів і стимулів у поведінці персоналу, визначення ролі мотиваційного менеджменту у формуванні конкурентних переваг підприємства, аналіз структури та механізмів компенсаційного пакета, видів і диференціації трудових доходів, застосування тарифних і нетарифних інструментів мотивації, оволодіння технологією оцінювання посад, визначення їх цінності, формування грейдів і проектування основної заробітної плати, а також засвоєння методів матеріального стимулювання, включно з преміальними системами, бонусними програмами та інструментами преміювання різних категорій працівників.

#### **Завдання курсу:**

- надати здобувачам вищої освіти знання щодо сутності, принципів і методів мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом;
- сформулювати розуміння механізмів формування потреб, інтересів, мотивів і стимулів трудової діяльності;
- навчити визначати та застосовувати матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації працівників;
- сформулювати навички розроблення систем оплати праці, преміювання та компенсаційних пакетів;
- ознайомити з методами оцінювання посад, грейдуювання та диференціації трудових доходів;
- розвинути здатність аналізувати ефективність мотиваційних програм і обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення результативності праці;
- сформулювати вміння проектувати та вдосконалювати систему стимулювання персоналу з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

### **2. Результати навчання:**

Дисциплінарні результати навчання:

– знати теоретичні засади мотиваційного менеджменту, зміст і взаємозв'язок категорій інтересу, мотиву, стимулу та стимулювання, трактування мотивації й мотиваційного процесу, пояснювати особливості співвідношення мотивованості та компетентності працівників, усвідомлювати роль мотиваційного менеджменту як чинника забезпечення конкурентних переваг комерційної організації;

– вміти застосовувати компенсаційну модель винагороди за працю, знати структуру компенсаційного пакета й обґрунтовувати його складові, розрізняти види трудових доходів і розуміти їхнє місце в сукупних доходах, пояснювати фактори диференціації трудових доходів, оцінювати роль тарифних і нетарифних інструментів у системі компенсацій;

– розуміти сутність і етапи проектування системи оплати праці з використанням грейдів та їхні відмінності від тарифної системи, знати процедури й методи аналізу робіт, уміти характеризувати методи визначення цінності посад, застосовувати факторно-балове оцінювання та технологію формування грейдів, пояснювати принципи диференціації посадових окладів на основі грейдів, визначати цілі й порядок проведення перегляду рівнів заробітної плати;

– розуміти структуру та вимоги до положення про преміювання, уміти розробляти показники преміювання, визначати розміри та періодичність премій, організовувати преміювання різних категорій персоналу за основні результати діяльності, застосовувати механізми колективного преміювання, узгоджувати систему преміювання з KPI, аналізувати особливості бонусних програм і пояснювати призначення, структуру та мотиваційну роль одноразових премій і винагород.

### 3. Структура курсу

Вид заняття	Внесок в загальну оцінку, відсоток
<b>ЛЕКЦІЇ</b>	
<b>1 Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг підприємств</b>	
1.1 Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту	
1.2 Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»	
1.3 Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення	

1.4 Співвідношення мотивованості та компетентності працівників	
1.5. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг	
<b>2 Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу підприємства</b>	
2.1 Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці	
2.2 Структура компенсаційного пакета	
2.3 Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів	
2.4 Диференціація трудових доходів	
2.5 Роль тарифних (фінансових) та нетарифних (нематеріальних) інструментів в системі компенсацій	
<b>3 Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів на підприємстві</b>	
3.1 Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування	
3.2 Процедура та методи аналізу робіт	
3.3 Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика	
3.4 Факторно-бальове оцінювання посад і робіт	
3.5 Технологія формування грейдів	
3.6 Диференціація посадових окладів з використанням грейдів	
3.7 Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат	
<b>4 Методи матеріального стимулювання працівників підприємства</b>	
4.1 Преміальне положення: структура, вимоги до побудови	
4.2 Технологія розроблення показників преміювання	
4.3 Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання	
4.4 Організація преміювання робітників за основні результати діяльності	
4.5 Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності	
4.6 Колективне преміювання працівників	
4.7 Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників	
4.8 Бонусні програми: особливості застосування	
4.9 Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль	
<i>Поточна лекційна контрольна робота (за темами 1–4)</i>	<b>75</b>

<b>ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ</b>	
1 Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг підприємств	
2 Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу підприємства	
3 Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів на підприємстві	
4 Методи матеріального стимулювання працівників підприємства	
<i>Загальна кількість годин практичних занять</i>	<b>25</b>
<b><i>Загальна кількість</i></b>	<b>100</b>

#### **4. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення**

На навчальних заняттях здобувачі повинні мати: гаджети з можливістю підключення до Інтернету; перевірений доступ до системи Moodle та застосунків Microsoft Office, зокрема MS Teams; інстальований на ПК та /або мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point); активований акаунт університетської пошти (student.i.p.@nmu.one) на Office365.

#### **5. Система оцінювання та вимоги**

5.1. **Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти** за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 6-го кваліфікаційного рівня НРК.

5.2. Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, що набрана кількість балів за поточною успішністю складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

**Теоретична частина** оцінюється за результатами складання поточної лекційної контрольної роботи (за темами 1–5), яка містить 30 тестових закритих запитань з однією правильною відповіддю. Правильна відповідь тестового завдання оцінюється в 1 бал. Загалом за поточною лекційною контрольною роботою можна отримати **максимум 30 балів** (див. таблицю розділу 3), тобто 30 % від оцінки за дисципліну.

Практична частина оцінюється за результатами практичних занять та самостійної роботи, що в загальній оцінці за освітній компонент максимально можна набрати **70 балів** (див. таблицю розділу 3), тобто 70% від оцінки за дисципліну: практична робота **40 балів**, самостійна робота **10 балів**, індивідуальне розрахункове завдання **20 балів**.

Загалом за чотирма практичними заняттями можна отримати **максимум 40 балів (4 практичні заняття по 10 балів)**. Форма проведення практичного заняття передбачає обговорення теоретичних питань та розв'язання практичних кейсів. Практичні роботи оцінюються комплексно за допомогою критеріїв, що характеризують співвідношення вимог до рівня компетентностей. Обговорення питань, участь у дискусії, розв'язанні кейсів максимально оцінюється у **10 балів**:

**9–10 балів:** активна, ініціативна участь у дебатах і дискусіях; демонстрація глибокого володіння навчальним матеріалом; аргументовані відповіді з посиланням на авторитетні джерела; критичний аналіз та пропозиції власних рішень; активне слухання та реагування на думки інших учасників; успішне та повне розв'язання практичних кейсів із поясненням рішень і висновків.

**7–8 балів:** активна участь у дискусії; переважно правильні аргументовані відповіді, інколи без посилань на джерела; демонстрація достатнього володіння навчальним матеріалом; уважне слухання інших учасників; здатність робити висновки під час обговорення; розв'язання практичних кейсів частково правильне, з незначними помилками або неповним обґрунтуванням.

**5–6 балів:** помірна участь у дискусії; відповіді частково аргументовані, з незначними помилками; володіння матеріалом часткове; робить висновки з обговорення за допомогою викладача; слухає інших учасників, але не завжди активно реагує; розв'язання кейсів часткове, потребує допомоги викладача для пояснення рішень.

**3–4 бали:** обмежена участь у дискусії; короткі коментарі та рідкісні виступи; часткове розуміння навчального матеріалу; потребує підказок викладача для аргументації; активне слухання обмежене; розв'язання кейсів неповне або із серйозними помилками.

**0–2 бали:** мінімальна або відсутня участь у дискусії; відповіді тільки на запитання викладача або їх немає; неухважність; відсутність знань з теми; не демонструє критичного аналізу; розв'язання кейсів відсутнє або повністю неправильне.

Самостійна робота передбачає **візуалізацію 5 об'єктів в таблицях та**

**рисунках**, що включає систематизацію інформації шляхом подання головних положень в стислому, структурованому та схематичному вигляді. За самостійну роботу здобувач максимально може отримати **10 балів**. Візуалізація кожного об'єкта максимально оцінюється у **2 бали**:

2 бали – **структурно-логічна схема** (блок-схема, граф-схема, логічний ланцюг (послідовність процесів), логічний ланцюги із встановленням зворотних зв'язків, циклічна схема, схема «частина – ціле», радіальна схема);

2 бали – **таблиця** (графічна форма представлення кількісних показників або текстового матеріалу в максимально лаконічній, ущільненій формі);

2 бали – **фрейм** (структура даних для представлення стереотипної ситуації зорового сприймання);

2 бали – **логіко-смилова модель**, яка дозволяє одночасно побачити всю тему в цілому і кожен її елемент окремо; здійснити порівняльну характеристику двох явищ, подій, встановити причинно-наслідковий зв'язок, виявити основну проблему і знайти її рішення;

2 бали – **ментальна-карта**, як графічне відображення процесів багатомірного мислення; це зручна техніка для представлення процесу мислення або структурування інформації.

**1 бал** – візуалізація частково відображає тему, містить не всі ключові поняття, є окремі змістові помилки або неточності, структура інформації недостатньо зрозуміла, окремі елементи подані нечітко або потребують доопрацювання.

Індивідуальне розрахункове завдання передбачає аналіз мотивації праці персоналу підприємства. За виконання індивідуального розрахункового завдання здобувач максимально може отримати **20 балів**:

**18–20 балів:** повне та системне виконання аналізу мотивації праці персоналу підприємства; здійснено оцінку персоналу за системою грейдингу, проведено факторно-балове оцінювання посад і робіт із використанням КРІ та запропоновано обґрунтовану систему мотивації; розрахунки коректні, дані достовірні; висновки логічні й аргументовані; подані практичні рекомендації; оформлення відповідає вимогам.

**14–17 балів:** достатнє виконання аналізу; обидва блоки загалом розкрито, можливі окремі неточності у розрахунках або оформленні; висновки переважно аргументовані; рекомендації надані, але частково обґрунтовані.

**10–13 балів:** часткове виконання завдання; окремі елементи грейдингу або факторно-балового оцінювання розкрито поверхнево чи з помилками; є недоліки в логіці висновків; рекомендації неповні або неточні; структура роботи частково порушена.

**6–9 балів:** обмежене виконання аналізу; значну частину розрахунків пропущено або виконано некоректно; висновки слабо аргументовані; практичні рекомендації відсутні або непридатні; оформлення неструктуроване.

**1–5 балів:** робота виконана формально; більшість розрахунків відсутні або неправильні; висновки не обґрунтовані; рекомендації відсутні.

Отримані бали за теоретичну частину, практичні заняття, самостійну роботу та індивідуальне розрахункове завдання і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати **100 балів**.

5.3. Якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю набрав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку, він має скласти **залік** під час тижня контрольних заходів. Залік передбачає комплексне оцінювання рівня сформованості результатів навчання з дисципліни через виконання комплексної контрольної роботи.

Залік є письмовим і відбувається згідно з прийнятим в університеті форматом навчання в дистанційній формі (на платформі Moodle). Складання заліку передбачає тестування з теоретичної та практичної частин курсу та проводиться на платформі Moodle. Кожне тестове завдання має закриту форму з одиничною правильною відповіддю. Загальна кількість тестових питань 100, кожне з яких оцінюється в 1 бал (максимально разом 100 балів).

Загальна оцінка виконання залікової комплексної роботи визначається так:

Сума балів	Результати виконання роботи
	Оцінка
90–100	«відмінно»
74–89	«добре»
60–73	«задовільно»
0–59	«незадовільно»

Максимально за залік здобувач вищої освіти може набрати 100 балів. Для уточнення оцінки, як з ініціативи викладача, так і з ініціативи здобувача після або під час письмового заліку можливе проведення співбесіди.

## **6. Політика курсу**

**6.1. Політика щодо академічної доброчесності.** Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату

(відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі). Політика щодо академічної доброчесності регламентується Кодексом академічної доброчесності НТУ «ДП» <https://surl.li/rvagvu> та Положенням про систему запобігання та виявлення плагіату НТУ «ДП» <https://surl.li/qiszsz>

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація, залучення до виконання завдань третіх осіб), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

**6.2. Комунікаційна політика.** Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану корпоративну університетську пошту.

Усі письмові запитання до викладачів стосовно курсу мають надсилатися на університетську електронну пошту.

**6.3. Політика щодо перескладання.** Поточні контрольні роботи можуть бути виконані не у встановлені терміни тільки в разі наявності у здобувача вищої освіти поважних причин (наприклад, лікарняний). Перескладання поточних контрольних робіт не передбачено.

Перескладання заліку відбувається в разі раніше отриманої незадовільної оцінки у терміни, встановлені наказом по університету. Перескладання заліку задля підвищення оцінки неприпустиме (за виключенням випадків, передбачених Положенням про організацію освітнього процесу в НТУ «ДП»).

**6.4. Політика щодо оскарження оцінювання.** Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може опротестувати виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

**6.5. Участь в анкетуванні.** Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачу буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на університетські поштові скриньки та/або іншими каналами з'язку. Заповнення анкет є важливою складовою навчальної активності здобувача, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент».

## 7. Рекомендовані джерела інформації

1. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(20). С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3>.

2. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Economic bulletin of Cherkasy State Technological*

University. 2024. Vol. 25. Issue 2(73). P. 110–120. DOI: 10.24025/2306-4420.73(2).2024.321788

3. Іванова М.І., Саннікова С.Ф., Трифонова О.В., Усатенко О.В., Швець Л.В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 345–356. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-345-356>

4. Іванова М.І., Саннікова С.Ф., Яшкіна Н.В., Котенко А.Ю. Особливості формування корпоративної та організаційної культури металургійних підприємств. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 186–194. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.186>

5. Іванова М.І., Яшківна Н.В., Трифонова О.В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ в кризових умовах. *Академічний огляд*. 2021. №2(55). С. 71–77. DOI: 10.32342/2074-5354-2021-2-55-7

6. Клименко І.С., Белятинська А.А., Белятинська А.А. Особливості управління персоналом із врахуванням правового аспекту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). № 1. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-4>

7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

8. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.

9. Менеджмент персоналу : навчальний посібник: укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець; Заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

10. Панченко О.П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023. №9. С. 295–301. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-295-301>.

11. Спіцина А.Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Economics Bulletin*. 2023. №3. С. 88-100.

12. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

13. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

14. Grosheleva O., Ivanova M., Usatenko O. Motivation system as an integrated part of municipal company's economic security substantiation. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. No 1(5). P. 18–29. <https://doi.org/10.32750/2020-01>

15. Grosheleva O., Ivanova M., Usatenko O. Management of communication policy of the industrial enterprise. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2021. № 2 (14). С.105–113. <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2021-14-2-105-113>

