

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ХАРКІВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАЦКАЛО



**Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності робоча**  
**програма навчальної дисципліни**

Галузь знань	усі
Спеціальність	усі
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	усі

Статус дисципліни	<b>вибіркова</b>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<b>українська</b>
Завідувач кафедри підприємництва і готельно-ресторанного бізнесу	

Марина САЛУН

Харків  
2021

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту

Протокол № 3 від 29.10.2021 р.

Розробник:

Бутенко Д.С., к.е.н., доц. підприємництва і готельно-ресторанного бізнесу

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

## Вступ

**Анотація навчальної дисципліни:** Досвід розвинутих країн показує, що запорукою ефективної підприємницької діяльності є реалізований людський потенціал. Проте більшість вітчизняних підприємців, головним чином, використовують механізми мотивації персоналу, які базуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та якості праці. До основної причини ситуації, що склалася можна віднести нестачу матеріальних засобів для високої оплати праці та компетентностей необхідних для побудови ефективної системи мотивації у підприємців.

Також в Україні не в повній мірі застосовують сучасні методи нематеріального стимулювання, а це в свою чергу знижує шанси на досягнення поставлених цілей в умовах манливого зовнішнього середовища.

Саме вирішенню зазначених питань присвячена дисципліна «Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності», адже компетентності набуті протягом її вивчення дозволяють менеджерам і підприємцям розробляти та впроваджувати ефективні системи мотивації персоналу.

**Мета навчальної дисципліни:** формування у студентів компетентностей щодо умінь та навичок побудови ефективної системи мотивації персоналу різних категорій працівників і колективів.

## Характеристика навчальної дисципліни

Курс	<b>1 М</b>
Семестр	<b>2</b>
Кількість кредитів ECTS	<b>5</b>
Форма підсумкового контролю	<b>Залік</b>

## Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

<b>Пререквізити</b>	<b>Постреквізити</b>
Дисципліни соціально-психологічного спрямування	Комплексний тренінг
Менеджмент	Дипломна робота
Тренінг-курс	

## Компетентності та результати навчання за дисципліною:

<b>Компетентності</b>	<b>Результати навчання</b>
Здатність аналізувати сутність та застосовувати на практиці закони мотивації.	Вміння аналізувати сутність та застосовувати на практиці закони мотивації
Здатність реалізовувати принципи заробітної плати з урахуванням конкретних виробничих факторів.	Вміння реалізовувати принципи заробітної плати з урахуванням конкретних виробничих факторів.
Здатність до вирішення проблемних питань і нестандартних ситуацій у професійній діяльності за умов невизначеності та ризиків.	Вміння до вирішення проблемних питань і нестандартних ситуацій у професійній діяльності за умов невизначеності та ризиків.
Здатність розробляти і впроваджувати різні форми і системи заробітної плати.	Вміння розробляти і впроваджувати різні форми і системи заробітної плати.
Здатність підбирати теорії мотивації в залежності від конкретних організаційно-технічних умов виробництва	Вміння підбирати теорії мотивації в залежності від конкретних організаційно-технічних умов виробництва
Здатність своєчасно змінювати окремі елементи мотиваційної системи.	Вміння своєчасно змінювати окремі елементи мотиваційної системи

## Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1.

#### Теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності

##### Тема 1. Особливості мотивації в підприємницькій діяльності

1.1. Роль та значення мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності. Місце України в міжнародних рейтингах. Розвиток людського капіталу в Україні. Значення розвитку підприємницької діяльності для економіки України. Персонал як ключовий фактор розвитку підприємницької діяльності.

1.2. Сутність мотивації в системі управління. Поняття про мотивацію, її необхідність в управлінні. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з іншими функціями менеджменту: плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень тощо.

1.3. HR-менеджер. Задачі та функції HR-менеджера в системі управління персоналом. Вимоги до HR-менеджера. Забезпечення процесу мотивації HR-менеджером.

##### Тема 2. Складові мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності

2.1. Поняття та значення процесу мотивації. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості. Потреби як основа мотивації, їх види і властивості. Поняття про мотиви діяльності. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особистості. Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. Мотиваційні характеристики особистості: спрямованість, установки, інтереси, ідеали, очікування тощо. Стадії мотиваційного процесу. Складність мотивації персоналу в управлінні.

2.2. Види мотивації. Матеріальна мотивація як прагнення до більш високого рівня життя. Трудова мотивація, її джерела. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. Особливості нормативної мотивації. Характеристика примусової мотивації. Стимулювання як вид мотивації. Позитивна мотивація, її види. Вплив негативної мотивації на поведінку працівника. Надмірна мотивація. Мотивація допомоги. Мотивація агресії. Мотивація влади. Мотивація досягнення.

##### Тема 3. Теорії мотивації

3.1. Еволюція управління мотивацією. Історія розвитку управління мотивацією до кінця XIX століття. Наукові засади управління мотивацією.

3.2. Змістовні теорії мотивації. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту. Внесок у розвиток мотиваційного менеджменту А. Файоля (адміністративна школа управління).

3.3. Процесуальні теорії мотивації. Особливості процесійних теорій мотивації. Теорія очікувань В. Врума, практичні рекомендації щодо застосування її в управлінні. Теорія справедливості С. Адамса: висновки для практичного управління мотивацією працівників. Теорія визначення завдань Е. Лока: вплив характеристик цілей на мотивацію людей. Практичні рекомендації щодо застосування теорії визначення завдань. Комплексна теорія мотивації М. Портера та Е. Лоулера: сполучення елементів теорії очікувань і теорії справедливості.

### Змістовий модуль 2.

#### Практика мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності

##### Тема 4. Матеріальна мотивація

4.1. Сутність і функції заробітної плати. Сутність заробітної плати та її значення. Функції заробітної плати.

4.2. Зміст та принципи організації заробітної плати. Взаємозв'язок між функціями заробітної плати та принципами її організації.

4.3. Основні елементи організації заробітної плати. Загальні вимоги до організації заробітної плати на підприємстві. Елементи організації заробітної плати на підприємстві. Форми оплати праці: тарифна та безтарифна форма. Особливості відрядної форми оплати праці та її системи. Умови використання та особливості відрядної форми оплати праці. Відрядно-преміальна система оплати праці її різновид. Особливості погодинної форми оплати праці. Форми погодинної оплати праці. Терміни та періодичність виплат. Середня заробітна плата та її обчислення.

## **Тема 5. Методи розробки нормативів праці як інструмент мотивації**

5.1. Сутність і завдання нормування праці. Сутність та значення нормування праці в організації. Визначення поняття, мета та задачі нормування праці в організації.

5.2. Функції і принципи нормування праці. Форми та види нормування праці в організації. Розмежування понять нормативи та норми праці. Визначення понять: норми часу, норми обслуговування робочих місць, норми виробітку, норми чисельності працівників, норми обслуговування та ін.

5.3. Класифікація норм праці. Класифікація норм праці за ознаками: призначенням, видами витрат часу, методом обслуговування, ступеню деталізації, сферою їх розповсюдження, періоду дії. Місце розробки нормативів, призначення та галузі використання. Загальний порядок розробки нормативів.

5.4. Методи нормування праці. Використання математичних методів для розробки нормативних матеріалів. Визначення залежності та математичні моделі між функціями і аргументами. Побудова графіків, таблиць, номограм. Використання обчислювальної техніки та спеціальних програм персональних комп'ютерів.

## **Тема 6. Бізнес етика та ділові комунікації як складові побудови ефективної системи мотивація**

6.1. Бізнес-етика та її особливості. Складові бізнес-етики в системі мотивації персоналу.

6.2. Корпоративна етика. Корпоративна культура як запорука ефективного бізнесу. Основні функції корпоративної етики. Поняття професійної етики. Поняття та сутність спілкування. Елементи ділової етики. Принципи у сфері ділових відносин.

6.3. Роль іміджу в підприємницькій діяльності. Поняття «імідж» в сучасному підприємстві. Складові іміджу підприємця. Зовнішній імідж (габітарний). Мовний імідж (вербальний). Кінетичний імідж (невербальний). Матеріалізований імідж (продукт праці). Середовищний імідж (компоненти оточення). Фактори, що впливають на формування позитивного іміджу особистості.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни»

### **Методи навчання та викладання**

У ході викладання навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності» передбачено застосування активних й інтерактивних навчальних технологій, серед яких використовуються різні методи, спрямовані на активізацію та стимулювання навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти, а саме: проблемні лекції (Тема 4. Матеріальна мотивація, Тема 6. Бізнес етика та ділові комунікації як складові побудови ефективної системи мотивація), лекції-дискусії (Тема 1. Особливості мотивації в підприємницькій діяльності), презентації (Тема 1. Особливості мотивації в підприємницькій діяльності, Тема 2. Складові мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності, Тема 3. Теорії мотивації), творчі проекти (Тема 5. Методи розробки нормативів праці як інструмент мотивації), робота в малих групах (Тема 4. Матеріальна мотивація), індивідуальна дослідницька робота під час підготовки до круглого столу.

### **Порядок оцінювання результатів навчання**

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання.

Загальна кількість балів, яку може накопичити здобувач вищої освіти, складається із суми балів за поточну та підсумкову успішність. Підсумкова кількість балів, яку може накопичити здобувач вищої освіти складається з суми балів за поточну успішність. Максимальна кількість балів за поточну успішність – 100. Мінімальна кількість балів – 60 балів. Студент повинен вважатися атестованим, якщо сума балів, отриманих під час підсумкової / семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Завданням оцінювання лекційних та практичних занять є перевірка засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок

проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацювати тексти, здатності осмислити матеріал теми чи розділу, умінь публічно чи письмово подати певний матеріал. Кількість балів за поточний контроль розподіляються між темами з урахуванням кількості годин, відведених на тему.

Поточний контроль включає оцінювання роботи студентів під час:

лекцій: активна робота на занятті (2 бал за кожне заняття) за умови активної участі в обговоренні теми лекції, відповіді студентом на поставлені викладачем питання. Загальна кількість балів 20;

практичних та семінарських занять: активна робота на занятті (2-4 балів за кожне заняття в залежності від складності виконуваних завдань) за умови виконання студентом практичних завдань, участі студентів у вирішенні завдань, обговореннях, дискусіях. Загальна кількість балів – 16;

колоквіуму: студенти мають два колоквіуми за двома змістовими модулями. Максимальна оцінка за колоквіум складає 15 балів. Колоквіум включає завдання за усіма темами змістових модулів. Структура колоквіуму: 1) 10 тестових завдань (максимальна оцінка за кожне завдання – 0,5 бали); 2) 2 ситуаційних завдання (максимальна оцінка за кожне 5 бали).

Самостійна робота студентів оцінюється за есе та захист самостійної роботи під час навчання. Максимальна кількість балів за самостійну роботу – 34 балів.

Оцінка за змістові модулі навчальної аудиторної роботи складається з суми балів за поточну успішність та підсумковий модульний контроль.

Завданням підсумкового модульного контролю є перевірка рівня засвоєння та розуміння певного матеріалу, вироблених навичок, умінь самостійно опрацювати наукові та навчальні тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представляти (презентувати) певний матеріал. Підсумковий модульний контроль проводиться після закінчення лекційних та практичних занять з дисципліни – змістовних модулів.

Лекція – 20 балів;

Практичні заняття – 16 балів;

Колоквіум – 30 балів;

Самостійна робота – 34 бала.

Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, що наведено в таблиці «Шкала оцінювання: національна та ЄКТС».

Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано

**Рейтинг-план навчальної дисципліни**

<b>Тема</b>	<b>Форми та види навчання</b>	<b>Форми оцінювання</b>	<b>Мах. бал</b>	
<i><b>Аудиторна робота</b></i>				
<b>Тема 1. Особливості мотивації в підприємницькій діяльності</b>	Лекція	Лекція-дискусія: 1.1. Роль та значення мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне завдання 1. «Визначення вимог до сучасного hr-менеджера»	Презентація результатів	2
	Лекція	Лекція за питаннями: 1.2. Сутність мотивації в системі управлінні. 1.3. HR-менеджер.	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне завдання 2. «Особливості мотивації персоналу в підприємницькій діяльності»	Презентація результатів	2
	<i><b>Самостійна робота</b></i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Вивчення лекційного матеріалу. Ситуаційне завдання 1. «Мотивація праці робітників підприємства»	Захист ситуаційного завдання	5
<i><b>Аудиторна робота</b></i>				
<b>Тема 2. Складові мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності</b>	Лекція	Лекція за питаннями: 2.1. Поняття та значення процесу мотивації. 2.2. Види мотивації.	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне завдання 3. «Обґрунтування форм та систем оплати праці»	Презентація результатів	2
	<i><b>Самостійна робота</b></i>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних занять.	Поточні КР	5	

<i>Аудиторна робота</i>					
Тема 3. Теорії мотивації	Лекція	Лекція за питаннями: 3.1. Еволюція управління мотивацією.	Робота на лекції	2	
	Практичне заняття	Ситуаційне завдання 2. «Обґрунтування системи заробітної плати»	Активна участь у виконанні практичних завдань	2	
	Лекція	Лекція за питаннями: 3.2. Змістовні теорії мотивації. 3.3. Процесуальні теорії мотивації.	Робота на лекції	2	
	Семінарське заняття	Круглий стіл «Аналіз та застосування теорій мотивації».	Презентація	2	
	Практичне заняття	Колоквіум за змістовим модулем 1.	Колоквіум	15	
	<i>Самостійна робота</i>				
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних та семінарських занять.	Захист ситуаційного завдання 2. Підготовка доповіді та презентації	7	
<i>Аудиторна робота</i>					
Тема 4. Матеріальна мотивація	Лекція	Лекція за питаннями: 4.1. Сутність і функції заробітної плати. 4.2. Зміст та принципи організації заробітної плати. 4.3. Основні елементи організації заробітної плати.	Робота на лекції	2	
	Практичне заняття	Практичне завдання 4. «Розробка системи матеріальної мотивації персоналу».	Презентація результатів	2	
	Лекція	Проблемна лекція: 4.4. Рівень заробітної плати в Україні та можливі шляхи її підвищення	Робота на лекції	2	
	<i>Самостійна робота</i>				
		Питання та завдання до самостійного опрацювання	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних та семінарських занять.	Захист практичного завдання	6



<i>Аудиторна робота</i>				
Тема 5. Методи розробки нормативів праці як інструмент мотивації	Лекція	Лекція за питаннями: 5.1. Сутність і завдання нормування праці. 5.2. Функції і принципи нормування праці. 5.3. Класифікація норм праці. 5.4. Методи нормування праці.	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне завдання 5. «Нормування праці». Творчий проект.	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних занять.	Презентація результатів творчого проекту	7
<i>Аудиторна робота</i>				
Тема 6. Бізнес етика та ділові комунікації як складові побудови ефективної системи мотивація	Лекція	Лекція за питаннями: 6.1. Бізнес-етика та її особливості. 6.2. Корпоративна етика.	Робота на лекції	2
	Семінарське заняття	Круглий стіл «Вплив мотиваційного менеджменту на розвиток підприємницької діяльності»	Активна участь у роботі круглого столу	2
	Лекція	Проблемна лекція: 6.3. Роль іміджу в підприємницькій діяльності.	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Колоквіум за змістовим модулем 2.	Колоквіум	15
<i>Самостійна робота</i>				
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних занять.	Презентація результатів	4

## Рекомендована література

### Основна

1. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності: опорний конспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua>
2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності [електронний ресурс] / Д.С. Бутенко // Економіка і суспільство. – 2019. – №20. – С. 142-148. – Режим доступу : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/20.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/20.pdf)
3. Бутенко Д.С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідженні витрат робочого часу / Д.С. Бутенко // Молодий вчений. – м. Херсон. – 2019. – №1. – С.433-437
4. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект [Електронний ресурс] / Д.С. Бутенко // Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=5&y=2020>
5. Бутенко Д.С. Роль та значення мотивації в підприємницькій діяльності / Д.С. Бутенко // збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», (3-4 березня 2020 р.). – С.29-30
6. Войтко С.В. Управління трудовими ресурсами [Текст] : навч. посіб. / С.В. Войтко, А.А. Мельниченко Нац. техн. ун-т Укр. «Київський політехн. ін-т», Фак. соц. і права, Каф. теорії та практики упр.. – К. : Інтерсервіс, 2016 – 159 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

7. Офіційний сайт державної служби статистики України [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Кодекс законів про працю України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08>