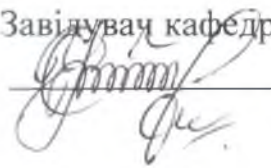


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри економіки
підприємства економічного факультету
Львівського національного університету
Імені Івана Франка
(протокол №1 від 30 серпня 2022р.)

Завідувач кафедри



проф. Світлана УРБА

СИЛАБУС
з навчальної дисципліни

**«МОТИВАЦІЯ І СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»,**
що викладається в межах ОПП другого (магістерського) рівня
вищої освіти для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність» (нормативний)»

Львів 2022р.

Назва курсу	Мотивація і сучасні технології управління персоналом
Адреса викладання курсу	М.Львів, Пр.Свободи, 18, корпус економічного факультету
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Економічний факультет, кафедра економіки підприємства
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Викладач(-і)	Михасюк Іван Романович – д.е.н., проф. кафедри економіки підприємства. Лукашенко Тетяна Валентинівна – ст. викладач кафедри економіки підприємства.
Контактна інформація	ел. пошта: ivan.mykhasyuk@lnu.edu.ua Tetyana.Lukashenko@Lnu.edu.ua тел. (032) 239 40 25
Консультації по курсу	Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (або на онлайн платформі – MS Teams, Zoom, Google Classroom) за попередньою домовленістю з викладачем - кафедра економіки підприємства, кім. 117, пр. Свободи, 18.
Сторінка курсу	https://econom.lnu.edu.ua/course/motyvatsiia-i-suchasni-tekhnologii-upravlinnia-personalom-076-pidpriemnytstvo-torhivlia-ta-birzhova-diiialnist
Інформація про курс	Курс «Мотивація і сучасні технології управління персоналом» є нормативним, викладається відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» протягом 1-го семестру в обсязі 4–х кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
Коротка анотація курсу	Курс знайомить з теоріями та сучасними практиками управління персоналом і його мотивації у підприємницьких організаціях. Передбачає освоєння технологій стратегічного і поточного планування персоналу, його формування, навчання та розвитку, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, оцінювання персоналу, вивчення теоретичних аспектів мотивації, побудови систем мотивування та стимулювання, управління мотивацією, опанування методами розрахунку ефективності управління та мотивації персоналу.

<p>Мета та цілі курсу</p>	<p><i>Мета</i> – сформуванати системні знання теорії та практичні навички з мотивації та сучасного управління персоналом суб’єктів підприємницької діяльності.</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - надання знань сучасних теорій і практик управління персоналом у підприємницькій сфері; - оволодіння технологіями стратегічного і поточного планування персоналу, формування його чисельності, навчання та розвитку, оцінювання персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату; - засвоєння сутності та існуючих теорій мотивації, придбання базових навичок щодо побудови системи матеріального та нематеріального стимулювання, ефективного управління мотивацією і персоналом в цілому.
<p>Література для вивчення дисципліни</p>	<p style="text-align: center;">Базова</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конституція України: Документ № 254к/96-ВР від 28.06.1996 (зі змінами) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text 2. Кодекс законів про працю України: Закон №322-VII від 10.12.1971 (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text 3. Про зайнятість населення: Закон України №5067-VI від 5.07. 2012 5 липня 2012 (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text 4. Про колективні договори та угоди: Закон України № 3356- XII від 01.07.1993 (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text 5. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text 6. Про охорону праці: Закон України № 2694- XII від 14.10.1992 (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text 7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ВД „Професіонал”, 2006. 512с. 8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. 9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528с. 10. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. 11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. пос. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288с. 12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник К. : КНЕУ, 2011. 397с. 13. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник К. : КНЕУ, 2014. 479с. 14. Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В. Мотивація і сучасні технології управління персоналом. Методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми навчання /Укл.: д.е.н., проф.

Михасюк І.Р., ст. викл. Лукашенко Т.В. – ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 27с.

15. Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В. Мотивація і сучасні технології управління персоналом. Методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми навчання спеціальності 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність /Укл.: д.е.н., проф. Михасюк І.Р., ст. викл. Лукашенко Т.В. – ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 60 с.

16. Управління персоналом: підручник /В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

17. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Допоміжна

1. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. С. 294-297.

2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. 2019. №20. С. 142-148.

3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3 С 239-247.

4. Джон Ньюстром (John V. Newstrom) Організаційна поведінка. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>

5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/dkhp>

6. Жулавський А.Ю., Лобанова А.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організації. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>

7. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 232 с.

8. Збрицька Т.П., Саавченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.

9. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108.

10. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 397–402.

11. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки № 1 (47), 2021. С. 72-77.

12. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 390-397.

13. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38.

	<p>14. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021. С. 54-60.</p> <p>15. Управління персоналом в інституційній економіці. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 202. 209с.</p> <p>16. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294с.</p> <p>17. Armstrong, M. A Handbook of Personnel. Management Practice, 1st edn, London, Kogan. 1977.</p> <p>18. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>19. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p style="text-align: center;">Інформаційні ресурси</p> <p>1. Інформаційно-консультаційна газета «Праця і зарплата». URL:https://www.facebook.com/laborsalary/</p> <p>2. Електронна бібліотека публікацій з управління людськими ресурсами. URL:https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099050x</p> <p>3. Сайт для управлінців. URL:http://www.management.com.ua</p> <p>4. Сайт спільноти кадровиків та фахівців з управління персоналом. URL: https://hrliga.com/</p> <p>5. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://www.rada.gov.ua</p> <p>6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua</p> <p>7. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: http://www.dcz.gov.ua/control/uk/index</p> <p>8. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: http://www.mlsp.gov.ua/control/uk/index</p> <p>9. Періодичні видання з проблематики кадрів та персоналу https://mediapro.ua/catalog/kadri-ta-personal -</p> <p>10. Портал для професіоналів кадрової справи https://www.kadrovik.ua</p>
Тривалість курсу	Один семестр
Обсяг курсу	Для денної форми навчання: 120 год., з них 32 год лекційні заняття, 16 год практичних занять, 72 год самостійної роботи; для заочної форми навчання: 120 год., з них 6 год лекційні заняття, 6 год практичних занять, 108 год самостійної роботи
Очікувані результати навчання	<p>В результаті вивчення дисципліни здобувачі повинні <i>знати</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретичні основи управління персоналом та його мотивації; - функції та відповідальність служб управління персоналом в підприємницьких структурах; - методологію розробки стратегій управління персоналом, його винагородження, кадрового планування; - сучасні технології формування персоналу підприємства; - інструментарій управління навчанням, розвитком та кар'єрою працівників; - технології управлінського впливу на соціально-психологічний клімат в колективі;

- методи оцінювання персоналу з прив'язкою до управлінських завдань;
- побудову і структуру стимулювання персоналу, методи мотивації.
- базові поняття і визначення мотивації персоналу;
- структуру і механізм мотивації та технології стимулювання працівників;
- завдання, функції та побудову управління мотивацією;
- способи оцінювання ефективності управління персоналом та його мотивації.

вміти:

- будувати кадрову політику підприємства, визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- розрахувати кількісну та якісну потребу в персоналі;
- застосовувати сучасні механізми укомплектування підприємства персоналом;
- планувати та організовувати навчання працівників;
- управляти кар'єрним зростанням працівників з застосуванням сучасних технологій підготовки кадрового резерву;
- поєднувати стилі управлінського впливу залежно від соціально-психологічних особливостей працюючих;
- управляти конфліктними ситуаціями;
- проводити оцінювання персоналу та обґрунтовувати заходи з підвищення його ефективності;
- використовувати мотиваційні теорії, виходячи із потреб політики мотивації;
- розробляти стратегії мотивації персоналу та його винагородження;
- розробляти заходи з матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- обґрунтовувати пропозиції щодо побудови систем стимулювання персоналу;
- оцінювати ефективність управління персоналом та його мотивації.

У результаті вивчення дисципліни студент набуває:

Загальні компетентності:

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Фахові компетентності:

СК3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Програмні результати відповідно до освітньо-професійної програми:

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 3. Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.

ПРН 4. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

	<p>ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.</p> <p>ПРН 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.</p> <p>ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.</p>
Ключові слова	Ефективність, кваліфікація, мотивація, оцінювання, персонал, стратегії, стимулювання, сучасні технології управління, теорії, управління
Формат курсу	Очний/заочний (проведення лекцій, практичних, самостійна робота, консультування)
Теми	Теми лекційних та практичних занять містяться в Схемі курсу, яка додається.
Підсумковий контроль, форма	Іспит по завершенню вивчення курсу. Під час іспиту здобувач отримує підсумковий рейтинговий бал, який є сумою рейтингового балу за результатами поточного оцінювання та екзаменаційного балу. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів.
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з підприємництва, менеджменту, організації діяльності підприємства, стратегій бізнесу, планування та контролю
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу	<p>Під час викладання курсу застосовуються методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - метод передачі і сприйняття навчальної інформації, пробудження наукового інтересу: лекції, ілюстрації, презентації, виступи з конкретного питання; - метод практичного засвоєння курсу: складання тестових завдань, вирішення задач та ситуацій, виконання практичних завдань, написання рефератів, есе, наукових статей, групове обговорення конкретних питань; - методи активізації процесу навчання: мозкові атаки, дискусії, робота в малих групах, кейс-методи; - методи мотивації навчально-пізнавальної діяльності: заохочення, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження; - метод самостійного вивчення тем курсу з використанням методичних розробок, навчальної та наукової літератури, Інтернет – ресурсів. <p>Здобувачі вищої освіти працюють з інформацією, зокрема з використанням мережі Інтернет, виконують усні та письмові розрахункові та тестові завдання, виступають з промовами і презентаціями, підготовленими ними у формі групових та/або індивідуальних проектів. Програмою передбачено такі проекти для формування професійної компетентності: виступ-інформування за темами практичних занять, презентація питання за темою практичного заняття, презентація розв'язку завдань, захист індивідуального науково-дослідного завдання.</p>
Необхідне обладнання	Проектор мультимедіа, комп'ютер з встановленими загальноживаними програмами і операційними системами (електронна пошта, платформи Microsoft Teams, Zoom, Google Classroom, Moodle) та з можливістю підключення до Інтернет, екран, дошка/фліпчарт.

Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовують такі форми та методи контролю:

- поточний контроль зі змістових модулів (включає модульне тестування, опитування на практичних заняттях, виконання домашніх завдань);

- підсумковий семестровий контроль - складання іспиту.

Поточне оцінювання знань студентів під час проведення практичних занять має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни;

- виконання завдань на практичних заняттях;

- виконання самостійних (індивідуальних) завдань;

- виконання завдань поточного модульного контролю.

Робота студентів на практичних заняттях, результати поточного модульного контролю оцінюються відповідно до системи оцінювання за шкалою ECTS.

При оцінюванні виконання практичних завдань увага приділяється їх якості й самостійності.

Поточний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для вирішення практичних завдань і проводиться у вигляді письмової контрольної (тестування).

Поточний модульний контроль проводиться по закінченню кожного зі змістових модулів після того як розглянуто увесь теоретичний матеріал.

Підсумковий семестровий контроль здійснюється в формі письмових відповідей на завдання екзаменаційного тестування.

Основними критеріями, які характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролю є:

- кількість та якість виконаних завдань;

- глибина і системність знань навчального матеріалу;

- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);

- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних завдань;

- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Критерії оцінювання завдань поточного та підсумкового контролю (крім закритих тестових завдань) здійснюється у % від кількості балів, виділених на завдання, із заокругленням до цілого числа:

0% - завдання не виконано;

40% - завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

60% - завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

80% - завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

100% - завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

Відповіді на закриті тестові завдання оцінюються, виходячи із встановленої величини балів, яким оцінюється правильна відповідь на тест.

При сумарному оцінюванні знань використовується 100-бальна шкала оцінювання, у тому числі: 50 балів - за поточну роботу; 50 балів – за

	<p>підсумками складання іспиту.</p> <p>В структурі балів, які присвоюються здобувачу за результатами поточного контролю, на модульний контроль відводиться 30 балів, решта 20 – балів призначаються за роботу на практичних заняттях та виконання самостійних (індивідуальних) завдань. Виступ на практичному занятті – до 5 балів, участь в обговоренні питання, в дискусії, суттєве доповнення (залежно від змісту та наповнення) до 3-х балів. Розв’язання навчально-дослідних завдань -до 3 балів.</p> <p>Екзаменаційний бал є сумою балів, які присвоюються за виконання екзаменаційних завдань..</p>
<p>Питання до іспиту</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Передумови на необхідність управління персоналом. Відмінність управління персоналом від традиційного управління кадрами. 2. Специфіка людських ресурсів як об’єкту управління. 3. Управління персоналом як складова управління підприємницькою організацією. Завдання та функції управління персоналом. 4. Завдання, функції та статус служб персоналу в підприємницьких організаціях. 5. Роль та функції фахівця з управління персоналом. 6. Кадрова політика підприємства, її завдання та види. 7. Стратегія управління персоналом та її взаємозв’язок із загальною стратегією організації. Типи стратегії управління персоналом та їх основний зміст. 8. Система і завдання планування персоналу. 9. Визначення кількісної та якісної потреби в персоналі. 10. Формулювання вимог до майбутніх претендентів. Професіограма. 11. Пошук кандидатів на заміщення вакантних посад. Сучасні технології пошуку та задоволення потреб у персоналі. 12. Відбір кандидатів на робоче місце/посаду та методика його проведення. Сучасні практики та механізми відбору персоналу. 13. Адаптація працівників, її аспекти та етапи. 14. Управління плинністю персоналу. 15. Сучасні підходи до задоволення потреби підприємства в персоналі. 16. Компетенційний підхід до управління персоналом. Форми підготовки та підвищення кваліфікації працівників. 17. Управління підвищенням кваліфікації в організації. Особливості навчання дорослої аудиторії. 18. Формування резерву керівників: завдання, контингент, підготовка. 19. Сучасні технології підготовки кадрового резерву: коучинг, менторство, навчання дією. 20. Ротація працівників, її види та організація. 21. Зміст, мета, переваги та етапи програмування кар’єри. 22. Управління кар’єрою. Показники рівня управління кар’єрою. 23. Зміст управлінської праці, авторитет та якісні характеристики успішного керівника. 24. Стилї управління та їх характеристика. 25. Соціально-психологічні характеристики та клімат в трудовому колективі. 26. Міжособистісне спілкування в управлінні персоналом, його сутність та функції. 27. Конфлікти, їх типологія та причини. Стилї та умови розв’язання конфліктів. 28. Система оцінювання персоналу та принципи її побудови. 29. Критерії та методи оцінювання персоналу.

	<p>30. Атестація як системна оцінка персоналу. Етапи процесу атестації.</p> <p>31. Сутність, основні завдання мотивації та вимоги до її побудови на рівні підприємницької організації.</p> <p>32. Потреби як основа мотивації, їх сутність, властивості та види.</p> <p>33. Мотиви, їх функції та види. Мотиваційний профіль особистості.</p> <p>34. Мотиваційний процес та його стадії. Модель мотивації через потреби.</p> <p>35. Поняття стимулу та стимулювання. Взаємозв'язок мотиву та стимулу в управлінні персоналом.</p> <p>36. Види мотивації та їх характеристика.</p> <p>37. Еволюція мотиваційних теорій та їх сутність.</p> <p>38. Теорії змісту, їх мета та суть. Динамічна мотиваційна теорія Маслоу та теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера.</p> <p>39. Двофакторна модель задоволеності роботою та теорія набутих потреб Мак-Келланда, їх застосування в менеджменті персоналу.</p> <p>40. Процесійні теорії, їх мета та суть. Теорія очікування, її зміст та застосування в управлінні персоналом.</p> <p>41. Функції та принципи побудови системи стимулювання. Матеріальне та нематеріальне стимулювання.</p> <p>42. Грошове матеріальне стимулювання персоналу. Компенсаційний пакет.</p> <p>43. Сутність заробітної плати. Тарифна система оплати праці та її складові елементи.</p> <p>44. Відрядна оплата праці та її системи.</p> <p>45. Характеристика та особливості погодинної оплати праці.</p> <p>46. Преміювання персоналу: його складові елементи та вимоги щодо організації.</p> <p>47. Грейдова система оплати праці.</p> <p>48. Побудова стимулювання на основі сучасних управлінських концепцій: MBO, SMART, BSC, KPI.</p> <p>49. Негрошове матеріальне стимулювання. Система «Кафетерій».</p> <p>50. Методи нематеріального стимулювання персоналу.</p> <p>51. Організаційна культура як фактор мотивації. Мотивація у різних типах організаційної культури.</p> <p>52. Функції, принципи та рівні управління мотивацією.</p> <p>53. Діагностика системи мотивації та мотиваційний моніторинг.</p> <p>54. Стратегії мотивації персоналу, їх види та умови застосування.</p> <p>55. Вибір та порядок проектування систем винагородження персоналу.</p> <p>56. Ефективність управління персоналом: економічні, соціальні та організаційні аспекти.</p> <p>57. Економічна ефективність управління персоналом і її розрахунок.</p> <p>58. Розрахунок соціальної та організаційної ефективності управління персоналом.</p> <p>59. Оцінювання ефективності управління мотивацією. Експертні методи.</p> <p>60. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом та мотивації.</p>
Опитування	Анкетування з метою оцінювання якості курсу проводиться по завершенню курсу.

Схема курсу

Тиж. / дата / год	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)*	Матеріали	Література**	Завдання***, год	Термін виконання (вивчення теми)
1-ий	<i>Тема 1. Концептуальні основи управління персоналом. Роль персоналу в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності. Управління людьми, як наука та практика. Специфіка людських ресурсів, як об'єкту управління. принципи та методи управління персоналом. Відмінність управління персоналом від традиційного управління кадрами. Передумови впровадження сучасних технологій управління персоналом. Система управління персоналом на підприємстві. Організація управління персоналом в сучасному підприємницьких організаціях.</i>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б1,Б2, Б7,Б9,Б10 Д7,Д9,А10	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-2 год. С -3год.	1 тиждень
2-ий	<i>Тема 2. Технології стратегічного управління персоналом та кадрового планування. Кадрова політика підприємства, її цілі, завдання, види. Стратегія управління персоналом та її взаємозв'язок з</i>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б1, Б7, Б16, Б17 Д10, Д15	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-2 год. С -3год.	1 тиждень

	загальною стратегією підприємства. Типи стратегій управління персоналом. Структура, зміст та логіка формування стратегії управління персоналом. Завдання та види планування персоналу. Маркетинг персоналу. Визначення кількісної та якісної потреби в персоналі.					
	<i>Практичне заняття 1. Тема: Концептуальні основи та стратегії управління персоналом</i> План і завдання відповідно до п.14 (с.7-9) та п.15 (с.5-13) списку базової літератури.	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б1, Б7, Б16, Б17 Д10,Д15 Б14, Б15	Виступи, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій П-2год. С-6год.	
3-ій	<i>Тема 3. Сучасні технології набору та відбору персоналу.</i> Сутність набору та відбору персоналу. Формування вимог до претендентів. Професіограма. Пошук кандидатів на посаду. Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел пошуку. Набір персоналу з використанням сучасних цифрових технологій. Відбір кандидатів та його методика. Етапи та методи відбору. Оцінювання претендентів.	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б2, Б3,Б7, Б8, Д13,Д14	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-3 год. С -3год.	1,5 тижні
4-ий	Адаптація та переміщення працівників. Вивільнення персоналу та управління плинністю. Сучасні персонал-					

	технології задоволення потреб в персоналі.					
	<p><i>Тема 4. Сучасні технології навчання та розвитку персоналу</i></p> <p>Компетенційний підхід в управлінні персоналом. Оцінювання потреби в навчанні та розвитку. Методи та форми навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Підготовка на робочому місці. Сучасні форми та методи навчання дорослої аудиторії. Управління мобільністю кадрів. Підготовка кадрового резерву. Сучасні методи підготовки кадрового резерву. Оцінювання резерву керівників. Ротація кадрів, управління переводами та переміщенням кадрів. Професійна кар'єра та її програмування. Види та напрямки розвитку кар'єри. Етапи кар'єрного зростання. Програмування кар'єри, його зміст та призначення. Управління кар'єрою.</p>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б1, Б8,Б9,Б10 Д8,Д13,Д14	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-3 год. С -3год.	1,5 тижні
5 -ий	<p><i>Практичне заняття 2. Тема: Сучасні технології набору, відбору, навчання та розвитку персоналу.</i></p> <p>План і завдання відповідно до п.14 (с.9-11) та п.15 (с.13-23) списку базової літератури.</p>	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б1,Б2, Б3,Б7, Б8, Б9,Б10 Д8,Д13,Д14 Б14, Б15	Виступи, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій П-2год. С-6год.	

6-ий	<p>Тема 5. Сучасні технології формування соціально-психологічного клімату в колективі. Зміст управлінської праці, стилі керівництва. лідерські характеристики керівника. Авторитет та імідж керівника. Стилi керівництва, їх класифікація та характеристика. Соціально психологічні особливості особистості та колективу. Типи поведінки людей. Умови конструктивної взаємодії в колективі. Соціально-психологічний клімат та чинники його формування. Соціально-психологічні резерви колективу. Психологічні механізми регуляції соціально-психологічного клімату. Соціальне планування розвитку колективу. Комунікативний процес та його характеристики. Сутність та функції управлінського спілкування. Конфлікт та його формула. Види та ролі конфліктів в управлінні персоналом. Інструментарій управління конфліктними ситуаціями.</p>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б7, Б8, Б9, Б17	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-3 год. С -3год.	1,5 тижні
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	----------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------	-----------

	<i>Тема 6. Сучасні технології оцінювання персоналу. Об'єктивна необхідність та цілі оцінювання персоналу. Сутність та методологічні принципи оцінювання. Підходи та вимоги до оцінювання. Організація оцінювання.</i>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б2, Б7, Б8, Б9, Б10 Д11	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-1 год. С -1 год.	
7-ий	<i>Практичне заняття 3. Тема: Сучасні технології і формування соціально-психологічного клімату в колективі. План і завдання відповідно до п.14 (с.11-13) та п.15 (с.23-27) списку базової літератури.</i>	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б7, Б8, Б9, Б17, Б14, Б15	Виступи, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій П-2год. С-3год.	
8-ий	<i>Тема 6. Сучасні технології оцінювання персоналу (продовження). Критерії та методи оцінювання. Елементи системи оцінювання. Види оцінок та їх класифікація. Методи оцінювання та їх характеристика. Традиційні методи оцінювання. Нетрадиційні методи. Метод «360°». Комбіновані методи. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності</i>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б2, Б7, Б8, Б9, Б10 Д11	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-2 год. С -2год.	1,5 тижні

	працівників. Комплексне оцінювання працівника. Система оцінювання за КРІ. Атестація персоналу , її мета та функції. Етапи проведення атестації та їх характеристика. Рішення за підсумками атестації і їх застосування в управлінській практиці.					
	<i>Практичне заняття 4. Тема: Сучасні технології оцінювання персоналу.</i> План і завдання відповідно до п.14 (с.14-16) та п.15 (с.27-33) списку базової літератури.	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б2, Б7, 68, Б9, Б10 Д11, Б14, Б15	Обговорення питань, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій, модульне опитування П-2год. С-3год.	
9-ий	<i>Тема 7. Сутність, процес та види мотивації</i> Сутність мотивації та її місце в управлінні персоналом. Зміст функції мотивації та її завдання. Принципи та умови ефективної мотивації. Організація мотивації на підприємстві. Потреби, їх класифікація та місце в моделі мотивації. Властивості та класифікація потреб. Мотиви та мотиваційний процес. Категорії мотивації. Класифікація мотивів. Мотиваційний профіль особистості. Стадії	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б12, Б13, Д1, Д4	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-4 год. С -3год.	1,5 тижні

10-ий	мотиваційного процесу. Стимули, їх класифікація. Сутність стимулювання. Види мотивації за різними кваліфікаційними ознаками. Характеристика окремих видів мотивації. Взаємозв'язок мотивів та стимулів в управлінні персоналом. Складність управління мотивацією.					
	<i>Тема 8. Теорії мотивації.</i> Еволюційний розвиток мотиваційних теорій. Внесок Ф. Тейлора в розвиток мотиваційної теорії. Вчення А.Файоля. Психологічні теорії мотивації. Первинні теорії мотивації та їх розвиток в сучасному світі. Змістовні теорії мотивації: теорії ієрархії потреб Маслоу, існування, зв'язку і зростання К.Альдерфера, набутих потреб Мак-Келланда, двохфакторна теорія Ф.Герцберга. Процесійні теорії: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія визначення завдань Е. Лока. комплексна теорія мотивації М. Портера та Е. Лоулера.	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б12, Б13, Б17	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-2год. С-3год.	1,5 тижні

11-ий	<i>Практичне заняття 5. Тема: Теоретичні основи мотивації.</i> План і завдання відповідно до п.14 (с.16-18) та п.15 (с.33-41) списку базової літератури.	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б12, Б13,Б17 Д1, Д4 Б14, Б15	Виступи, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій. П-2год. С-4год.	
12-ий	<i>Тема 9. Матеріальне стимулювання персоналу.</i> Система стимулювання та її функції (економічна, моральна та соціальна). Види стимулювання. Побудова системи стимулювання. Принципи стимулювання. Економічні, організаційні та морально-психологічні методи стимулювання. Сутність заробітної плати. Відрядна, погодинна та змішана форми оплати, умови їх застосування. Системи відрядної та погодинної форм оплати праці. Безтарифні системи оплати праці. Комісійна оплата праці. Рейтингова система. Співвідношення між основною і додатковою оплатою праці. Грейдинг та його застосування при формуванні структури постійної частини оплати праці. Визначення та застосування грейдів. Побудова преміювання персоналу.	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б1, Б4, Б5, Б11,Б12,Б13,Б16, Б17 Д7, Д16	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-4год. С -4год.	2 тижні

	Показники преміювання і їх застосування при розподілі змінної частини виплат. Побудова стимулювання на основі сучасних управлінських концепцій. Управління за цілями (MBO). Технологія встановлення цілей SMART. Система збалансованих показників (BSC). Ключові показники ефективності (KPI), методика їх формування і використання в цілях мотивації.					
13-ий	<i>Практичне заняття 6. Тема: Матеріальне стимулювання персоналу.</i> План і завдання відповідно до п.14 (с.19-20) та п.15 (с.42-47) списку базової літератури.	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б1, Б4, Б5, Б11,Б12,Б13,Б16, Б17 Д7, Д16 Б14, Б15	Виступи, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій. П-2год. С-5год.	
14-ий	<i>Тема 10. Негрошове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу.</i> Соціальна політика. Планування соціального розвитку. Соціальні пільги та нематеріальні стимули. Соціальний компенсаційний пакет. Склад соціальних виплат та їх розподіл. Організаційні методи мотивації. Мотивація персоналу з використанням системи «Кафетерій». Організаційна культура, її типи та мотиваційна функція.	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б1, Б2, Б4, Б5, Б12, Б13 Д4, Д7	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-2год. С-3год.	1 тиждень

	<i>Практичне заняття 7. Тема: Негрошове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу. План і завдання відповідно до п.14 (с.20-22) та п.15 (с.47-51) списку базової літератури.</i>	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б1, Б2, Б4, Б5, Б12, Б13 Д4, Д7 Б14,Б15	Виступи, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій. П-2год. С-4год.	
15-ий	<i>Тема 11. Управління мотивацією персоналу. Завдання управління мотивацією. Діагностика системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Стратегії мотивації. Стратегічна модель «мотивація –стимул». Рівні управління мотивацією. Проектування систем винагородження.</i>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б11,Б12	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-2год. С -5год.	1 тиждень
16-ий	<i>Тема 12. Ефективність управління та мотивації персоналу. Сутність ефективності управління персоналом. Організаційна, соціальна та економічна ефективність управління персоналом. Показники ефективності. Методи оцінювання ефективності мотивації. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом.</i>	Лекція, самостійна	Презентація, лекційний матеріал, навчально-методичні матеріали	Б7,Б11,Б17 Д7	Ознайомлення та опрацювання лекційного матеріалу. літератури Л-2год. С -2год.	1 тиждень

	<i>Практичне заняття 8. Тема: Ефективність управління та мотивації персоналу. План і завдання відповідно до п.14 (с.23-24) та п.15 (с.54-57) списку базової літератури.</i>	Практична (групова робота, дискусія), самостійна	План практичного заняття, завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	Б7,Б11,Б17 Д7, Б14, Б15	Виступи, виконання практичних завдань, розв'язування тестів, підготовка презентацій. П-2год. С-3год.	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

*Лекція, самостійна, дискусія, групова робота.

**Література подається за порядковим номером у списку. Буква Б перед номером означає джерело з списку базової літератури, буква Д – зі списку додаткової літератури.

***Л -лекція, П – практичне заняття, Л-лабораторна робота, С- самостійна робота.