

# Український державний університет залізничного транспорту

Рекомендовано на  
засіданні кафедри  
менеджменту, публічного управління  
та HR-технологій  
протокол № 1 від 18 вересня 2023 р.

## СИЛАБУС З ДИСЦИПЛІНИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ



**I семестр 2023-2024 року навчання**

Лектор:

Куделя Вікторія Іванівна (кандидат економічних наук, доцент),

Контакти: +38 (057) 730-19-72; [kudeliya@kart.edu.ua](mailto:kudeliya@kart.edu.ua)

Години прийому та консультації: понеділок, з 14:10 –15:30

Розміщення кафедри: місто Харків, майдан Фейербаха, 7, 3 корпус, 2 поверх, 216 аудиторія.

Веб-сторінка курсу: <https://do.kart.edu.ua/course/view.php?id=8886#section-0>

Додаткові інформаційні ресурси: <http://lib.kart.edu.ua/home.jsp?locale=uk>

Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміти так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Мотивація персоналу – дисципліна, у процесі вивчення якої досліджуються шляхи і методи впливу на працівників з метою формування в них потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

Трудова мотивація за своїм змістом – складне і багатофакторне явище. Мотивів, що визначають поведінку людини в процесі праці, безліч. Поведінка працівника є результатом одночасної дії комплексу мотивів. Саме через сполучення різноманітних спонукальних елементів розкривається мотиваційний процес індивідуальної трудової поведінки.

Вивчення і глибоке осмислення проблем трудової мотивації студентами є необхідною умовою здійснення грамотної управлінської діяльності в умовах ринкових відносин. Знання основних економічних і психологічних законів і закономірностей мотиваційного менеджменту дозволить фахівцю так організувати роботу організації і суб'єкта господарювання, щоб персонал трудився з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці співробітників, які домоглися високих результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація схвального ставлення фірми до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці, співробітників, які одержали визнання; застосування різних форм визнання досягнень;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного уявлення про особливості їхньої поведінки.

Курс має на меті сформувати та розвинути наступні компетентності студентів:

**1. Ціннісно-смыслову компетентність** (формування та розширення світогляду студента в області управління персоналом, здатність до розуміння актуальності використання мотивування персоналу);

**2. Загальнокультурну компетентність** (розуміння культурних, історичних та регіональних особливостей, що склалися в Україні та за її межами в області застосування та розвитку мотивування персоналу);

**3. Навчально-пізнавальну компетентність** (формування у студента зацікавленості про стан та перспективи розвитку мотивування персоналу, питання його застосування на підприємстві з метою розвитку креативної складової компетентності; формування у майбутнього фахівця системи професійних і особистісних компетентностей у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи за допомогою сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації);

**4. Інформаційну компетентність** (розвиток вмінь студента до самостійного вивчення теорії і світового досвіду мотивування персоналу; набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу; розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо її посилення).

**5. Комунікативну компетентність** (розвиток у студента навичок проведення аналітичної роботи по вивченню мотивації персоналу);

**6. Компетентність особистісного самовдосконалення** (елементи фізичного, духовного й інтелектуального саморозвитку, емоційної саморегуляції та самопідтримки; підтримка постійної жаги до самовдосконалення та самопізнання, шляхом постійного пошуку нетрадиційних підходів до розвитку мотивації персоналу).

### **Чому ви маєте обрати цей курс?**

Якщо вас цікавить формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві; аналіз та критичне осмислення чинників, які впливають на мотивування персоналу, тоді вам просто обов'язково варто йти на цей курс!

Від здобувачів очікується: базове розуміння економіки.

Команда викладачів і ваші колеги будуть готові надати будь-яку допомогу з деякими з найбільш складних аспектів курсу по електронній пошті, на форумі і особисто - у робочий час.

### **Організація навчання**

Цей курс дає студентам глибоке розуміння організації консультативної допомоги у сфері мотивування персоналу.

*Денна форма навчання:*

Кількість кредитів ECTS – 3.

Лекції – 30 годин.

Практики – 15 годин.

Самостійна робота – 45 годин.

*Заочна форма навчання:*

Кількість кредитів ECTS – 3.

Лекції – 10 годин.

Практики – 6 годин.

Самостійна робота – 80 годин.

Студенти матимуть можливість застосовувати отримані знання та вирішувати практичні завдання протягом обговорень в аудиторії. В рамках курсу передбачають лекції запрошених роботодавців.

### **Теми курсу**

Тема 1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту
Тема 2. Класифікація мотивації
Тема 3. Мотиваційний процес
Тема 4. Поняття про мотиви і стимули діяльності
Тема 5. Мотиви і спрямованість особистості
Тема 6. Змістовні та процесуальні теорії мотивації
Тема 7. Особистість як об'єкт мотиваційного управління
Тема 8. Індивідуальність співробітників і мотивація
Тема 9. Оцінка персоналу в системі мотивації праці
Тема 10. Мотивація колективів
Тема 11. Методи та технології мотивації персоналу
Тема 12. Оплата праці та мотивація
Тема 13. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу
Тема 14. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією
Тема 15. Світовий досвід управління трудовою мотивацією

### Мотивування персоналу / схема курсу

<b>Поміркуй</b>	Лекції	<b>Виконай</b>
	Запрошені лектори	
	Довідковий матеріал	
	Презентації	
	Обговорення в аудиторії	
	Індивідуальні завдання	
	Індивідуальні консультації	
	Залік	

Практичні заняття курсу передбачають виконання індивідуальних завдань. Виконання завдань супроводжується зануренням у суміжні дисципліни, що доповнюють теми, та формує у студента інформаційну та комунікативну компетентності.

### Ресурси курсу

Інформація про курс розміщена на сайті Університету (<http://kart.edu.ua>), включаючи навчальний план, лекційні матеріали, презентації, завдання та правила оцінювання курсу)

Додатковий матеріал та посилання на електронні ресурси доступні на сайті Університету у розділі «дистанційне навчання» поряд із питаннями, над якими необхідно поміркувати під час підготовки для обговорення в аудиторії. Необхідна підготовка повинна бути завершена до початку наступної лекції. Ви повинні бути готовими до дискусій та мозкових штурмів – ми хочемо знати, що ви думаєте!

Приклади питань для обговорення:

- 1) Місце мотивації в системі соціально-трудових відносин і менеджменті персоналу. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.
- 2) Мотивація праці як фактор ефективності трудової діяльності.
- 3) Мотиваційний механізм активізації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу.
- 4) Самостимулювання життєдіяльності людини.

### Лекції та практичні заняття

Список основних лекцій курсу наведений нижче.

Тиждень	Кільк. год.	Тема лекції	Кільк. год.	Тема практичного заняття
1	2	3	4	5
1	2	Сутність і зміст мотиваційного менеджменту	2	Аналіз цінностей та потреб людини в процесі трудової діяльності
2	2	Класифікація мотивації		
3	2	Мотиваційний процес управління людськими ресурсами.	2	Вплив факторів на мотивацію працівників

4	2	Поняття про мотиви і стимули діяльності		
5	2	Мотиви і спрямованість особистості	2	Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі
6	2	Змістовні та процесуальні теорії мотивації		
7	2	Особистість як об'єкт мотиваційного управління	2	Мотивуюча роль систем оплати праці
<b>Модульний контроль знань 1</b>				
8	2	Індивідуальність співробітників і мотивація		
9	2	Оцінка персоналу в системі мотивації праці	2	Методи нематеріального мотивування персоналу
10	2	Мотивація колективів		
11	2	Методи та технології мотивації персоналу	2	Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль
12	2	Оплата праці та мотивація		
13	2	Організаційна культура як фактор мотивації персоналу	2	Визначення показників оцінки діяльності підрозділів управління організації та аналіз їх ефективності
14	2	Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією		
15	2	Світовий досвід управління трудовою мотивацією	2	Практичне застосування методів ділової оцінки персоналу на підприємствах і організаціях
<b>Модульний контроль знань 2</b>				
<b>Залік з дисципліни</b>				

### Правила оцінювання

При заповненні заліково-екзаменаційної відомості та залікової книжки (індивідуального навчального плану) студента, оцінка, виставлена за 100-бальною шкалою, повинна бути переведена до національної шкали (5, 4, 3,) та шкали ECTS (A, B, C, D, E)

Визначення назви за державною шкалою(оцінка)	Визначення назви за шкалою ECTS	За 100 бальною шкалою	ECTS оцінка
ВІДМІННО – 5	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	A
ДОБРЕ – 4	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	82-89	B
	<b>Добре</b> – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	75-81	C
	<b>Заловільно</b> - непогано, але зі значною кількістю недоліків	69-74	D

ЗАДОВІЛЬНО - 3	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-68	E
НЕЗАДОВІЛЬНО - 2	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим як отримати залік (без повторного вивчення модуля)	35-59	FX
	<b>Незадовільно</b> - необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення модуля)	<3 5	F

#### Відвідування лекцій:

Бали за цю складову не нараховуються взагалі, якщо студент не відвідував більш 50% лекційних занять у модулі без поважних причин. За відвідування кожної лекції нараховується 1 бали. **Максимальна сума становить 4 балів.**

#### Ступінь залученості:

Мета участі в курсі – залучити вас до дискусії, розширити можливості навчання для себе та своїх однолітків та дати вам ще один спосіб перевірити свої погляди на питання застосування мотивування персоналу. Участь буде оцінюватися на основі кількості та вірності ваших відповідей. Питання, хоча й заохочуються, однак не оцінюються в цьому блоці. Ми намагаємося надати всім студентам рівні та справедливі можливості для підвищення власною залученості. **Максимальна сума становить 20 балів.**

#### Практичні заняття:

Не оцінюються за відвідуваннями. Ступінь залученості визначається участю у роботі дискусійного клубу з питань застосування мотивування персоналу.

#### Залік:

Студент отримує залік за результатами тесту. Максимальна кількість балів, яку може отримати студент становить 100.

### **Команда викладачів:**

Куделя Вікторія Іванівна (<http://kart.edu.ua/pro-kafedru-ekbiupt-ua/kolectuv-kafedru-ekbiupt-ua/куделя-вікторія-іванівна>) – лектор, к.е.н., доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті УкрДУЗТ. Кандидат економічних наук (2006 р., спеціальність 08.07.04 – економіка транспорту і зв'язку). Напрямок наукової діяльності: нормування праці, економіка залізничного транспорту, мотивування персоналу кадровий консалтинг.

### **Кодекс університетської доброчесності**

Порушення Кодексу університетської доброчесності Українського державного університету залізничного транспорту є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним. Кодекс доступний за посиланням: <http://kart.edu.ua/documentu-zvo-ua>

Зокрема, дотримання Кодексу академічної доброчесності УкрДУЗТ означає, що вся робота на іспитах та заліках має виконуватися індивідуально. Під час виконання самостійної роботи студенти можуть консулюватися з викладачами та з іншими

студентами, але повинні самостійно розв'язувати завдання, керуючись власними знаннями, уміннями та навичками. Посилання на всі ресурси та джерела (наприклад, у звітах, самостійних роботах чи презентаціях) повинні бути чітко визначені та оформлені належним чином. У разі спільної роботи з іншими студентами над виконанням індивідуальних завдань, ви повинні зазначити ступінь їх залученості до роботи.

## **Інтеграція студентів із обмеженими можливостями**

Вища освіта є провідним чинником підвищення соціального статусу, досягнення духовної, матеріальної незалежності і соціалізації молоді з обмеженими функціональними можливостями й відображає стан розвитку демократичних процесів і гуманізації суспільства.

Для інтеграції студентів із обмеженими можливостями в освітній процес Українського державного університету залізничного транспорту створена система дистанційного навчання на основі сучасних педагогічних, інформаційних, телекомунікаційних технологій.

Доступ до матеріалів дистанційного навчання з цього курсу можна знайти за посиланням: <http://do.kart.edu.ua/>

## ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Натуралістичний підхід. Заданість об'єкта дослідження.
2. Системний підхід до діяльності. Дослідницьке мислення як основа організаційної структури мислення спеціаліста в системному підході діяльності.
3. Акмеологічний підхід до мотивації та оцінювання персоналу.
4. Умови та фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості та діяльності спеціаліста.
5. Місце мотивації в системі соціально-трудових відносин і менеджменті персоналу. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.
6. Предмет навчальної дисципліни “Мотивація персоналу”, її структура та основні завдання.
7. Потреби як ключова категорія навчальної дисципліни та провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація. Психологічні аспекти мотивації.
8. Сутність і значення категорій: “мотив”, “інтерес”, “стимул”, “стимулювання”. Взаємозв'язок ключових категорій навчальної дисципліни.
9. Рефлексія людини як механізм пізнання у самоуправління.
10. Сучасні трактування сутності поняття “мотивація персоналу” і його складових. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
11. Мотивація праці як фактор ефективності трудової діяльності.
12. Становлення і розвиток ринкових відносин і їх вплив на мотивацію персоналу.
13. Поняття закону. Взаємозв'язок законів, принципів, цілей, методів мотивації.
14. Закони управління, що діють у сфері мотивації людини.
15. Соціально-психологічні закони поведінки.
16. Закон традицій та звичаїв, вплив соціальних норм.
17. Біопсихічні закони поведінки. Закон змагання. Антиципації. Вплив емоцій.
18. Людина як біосоціальна, духовна, саморегулююча та автоматизована система.
19. Потреби людини як активаційний початок діяльності.
20. Інтелектуальні, чуттєві, дієві, самовизначальні початки механізму саморозвитку людини.
21. Психофізіологічні основи мотивації. Теорія домінанти та теорія функціональних систем як два боки процесу виникнення, формування та задоволення потреб.
22. Соціально-економічні основи мотивації.
23. Криза трудової мотивації як наслідок суб'єктивно-психологічного стану людей.
24. Духовні основи мотивації. Духовність як сукупність внутрішніх засад людської активності. Ієрархічна система духовних стимулів людини.
25. Загальна характеристика змістовних теорій мотивації персоналу.
26. Процесуальні теорії мотивації персоналу, загальна характеристика.
27. Узагальнений погляд на теорії мотивації. Необхідність урахування національної культури, менталітету народу. Теорія “жорсткого менеджменту”.
28. Мотиваційний механізм активізації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу.
29. Стимулювання як розумний, систематичний, доцільний, послідовний вплив на працівника з метою активізації певних показників якості та інтенсивності його діяльності.
30. Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання праці, механізм стимулювання.
31. Самостимулювання життєдіяльності людини. Стимулювання та самостимулювання як функції управління та самоуправління під час вирішення завдань організаціями та окремою людиною в конкретній ситуації. Типи стимулів.



32. Стимулювання праці робітників, зайнятих на виробництвах з обмеженими можливостями підвищення їх індивідуальної продуктивності.
33. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботи за прогресивними нормами. Призначення, структура та мотивуюча роль одноразових премій і винагород.
34. Особливості оплати і мотивації праці на малих підприємствах і в акціонерних товариствах.
35. Матеріальне стимулювання персоналу в зарубіжних країнах: характерні особливості.
36. Оцінювання зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу і можливості та доцільність його використання в Україні.
37. Доплати і надбавки як самостійні елементи заробітної плати і складові тарифної системи. Класифікація доплат і надбавок.
38. Мотиваційна сфера особистості. Урахування у практичній діяльності домінуючих мотивів. Роль мотивів і прагнень у формуванні характеру.
39. Основні форми мотивації, їх загальна характеристика.
40. Характеристика матеріальних, трудових і статусних потреб і мотивів.
41. Матеріальна мотивація праці: сутність, основні положення, значення.
42. Фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації: загальна характеристика, механізм впливу та взаємозв'язку.
43. Методологічні аспекти оцінювання стану матеріальної мотивації в Україні. Основні напрями посилення матеріальної мотивації трудової діяльності.
44. Характеристика і значення трудової мотивації праці. Статусна мотивація праці: сутність, значення.
45. Сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.
46. Фактори диференціації заробітної плати.
47. Організаційно-економічний механізм забезпечення оптимальних співвідношень у рівнях і структурі заробітної плати.
48. Взаємозв'язок елементів організації заробітної плати з мотивацією трудової діяльності.
49. Тарифна система та її місце в мотиваційному механізмі. Нові підходи до побудови тарифних умов оплати праці.
50. Мотивуюча роль нормування праці та основні шляхи його удосконалення.
51. Оптимізація рівня і структури заробітної плати як фактор-мотиватор. Правила матеріального заохочення.
52. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. "Технологія" розробки преміального положення.
53. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників за основні результати діяльності.
54. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування нетрадиційних методів матеріальної мотивації трудової діяльності.
55. Методи владної мотивації, мотивації примушення (укази, накази, розпорядження, директивні рішення).
56. Методи безпосередньої мотивації праці (запевнення, агітації).
57. Методи опосередкованого стимулювання праці (створення зовнішньої ситуації, що спонукає особистість).
58. Методи самомотивації (НЛП, метод Е. Купе, метод Н. Хілла, медитативний

аутотренінг).

59. Зміни у структурі мотивів як об'єктивна закономірність. Фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Повага до людини як провідна ланка мотивації праці.
60. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання: зміст, мотивуюча роль.
61. Нематеріальні методи посилення спонукання до праці.
62. Взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі.
63. Охарактеризуйте системний характер мотиваційного механізму.
64. Механізм мотивації продуктивної праці.
65. Мотивація підприємництва. Мотиваційний механізм господарювання.
66. Психотехнологічні механізми управління натовпом, колективом, людиною.
67. Особливості інформаційного впливу на людину.
68. Правове забезпечення оцінювання персоналу. Цілі системи оцінювання персоналу в організації.
69. Планування професійного розвитку кар'єри, професійного навчання, прийняття кадрових рішень.
70. Види оцінювання персоналу: продуктивність, особистісні якості, поведінка в екстремальних ситуаціях.
71. Формальна та неформальна система оцінювання. Самооцінка як вид оцінювання.
72. Зовнішнє оцінювання персоналу: оцінювання з боку трудового колективу, керівника, безпосередніх споживачів результатів праці, колег.
73. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу. Особливості оцінювання менеджерів.
74. Сфера застосування результатів оцінювання персоналу.
75. Загальна характеристика методів оцінювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників.
76. Атестація як метод оцінювання персоналу. Організація підготовки до атестації та процедура її проведення.
77. Універсальна автоматизована система контролю виконання робіт як метод оцінювання управлінського персоналу.
78. Визначення рівня організації виробництва, праці та управління і використання його у практиці оцінювання персоналу.
79. Оцінювання за методом рис. Оцінювання на основі аналізу праці.
80. Оцінювання за результатами діяльності колективу. Цільовий метод оцінювання. Суть оцінювання, переваги та недоліки.
81. Діагностична система оцінювання, загальна характеристика.
82. Кваліметричний підхід до оцінювання персоналу. Сутність, можливості та практика застосування.
83. Можливість і необхідність використання зарубіжного досвіду оцінювання персоналу в Україні.
84. Нетрадиційні методи атестації, загальна характеристика.
85. Візуальна психодіагностика при оцінюванні персоналу.
86. Умови і фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості.
87. Мотиваційні механізми активізації індивідуальної та групової поведінки членів

трудового колективу.

88. Цілі системи оцінювання персоналу в організації. Види оцінювання персоналу організації.

89. Методи оцінювання, що використовуються під час атестації персоналу.

90. Акмеологічний тренінг у мотивації та оцінюванні персоналу.