

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
підприємництва, торгівлі та туристичного
бізнесу
Протокол № 2 від 04.09.2024 р.



ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність **076 Підприємництво та торгівля**
Освітній рівень **другий (магістерський)**
Освітня програма **«Підприємництво та торгівля»**

Статус дисципліни **вибіркова**
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробник:
к.е.н., доцент

Дар'я БУТЕНКО

Завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі та
туристичного бізнесу

Марина САЛУН

Гарант програми

Катерина ЗАСЛАВСЬКА

Харків
2024

Вступ

Анотація навчальної дисципліни: Досвід розвинутих країн показує, що запорукою розвитку підприємницької діяльності є ефективне використання всіх видів ресурсів, зокрема, трудового потенціалу бізнес-структур. Проте більшість вітчизняних підприємців використовують механізми мотивації персоналу, які базуються лише на матеріальних стимулах, що знижує орієнтацію працівників на зростання продуктивності та якості виробленої продукції. До основної проблеми побудови ефективної системи мотиваційного менеджменту варто віднести – відсутність необхідних компетентностей у керівників, які задіяні в процесі заохочення персоналу. Також вітчизняні підприємці 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 здобувачів вищої освіти компетентностей щодо умінь та навичок побудови ефективної системи мотивації персоналу різних категорій працівників і колективів.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння основних методів та інструментів мотивації у трудовому колективі;
- розробка та впровадження ефективної системи мотивації в трудовому колективі на засадах соціальної відповідальності бізнесу та досягнення поставлених цілей.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес розробки та реалізації ефективної системи мотиваційного менеджменту.

Предметом навчальної дисципліни є інструменти, форми і методи формування трудових відносин в колективі.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	ЗК3
РН4	ЗК4
РН6	ЗК6
РН9	СК3

де, РН3. Розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.

РН4 – Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

РН6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

РН9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та торговельної діяльності.

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).

ЗК6. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт

СК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст 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 управлінні.

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. Відряднопреміальна 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 нормативів праці.

Класифікація нормативів 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.

Поняття «етика бізнесу» та «ділова етика». Протиріччя між етикою і бізнесом. Проблеми в етиці бізнесу. 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 завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Перелік практичних завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Особливості мотивації в підприємницькій діяльності	Опанування навичок проведення оцінки продуктивності праці персоналу. Формування уявлення про задачі та функції hr-менеджера.
Тема 2. Складові мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності	Формування уявлення про формування системи мотиваційного менеджменту
Тема 3. Теорії мотивації	Формування уявлення про існуючі теорії мотивації та їх застосування у практичній діяльності
Тема 4. Матеріальна мотивація	Опанування знань необхідних для розробки та впровадження ефективної системи оплати праці
Тема 5. Методи розробки нормативів праці як інструмент мотивації	Обґрунтування доцільності впровадження нормативів праці з метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу
Тема 6. Бізнес етика та ділові комунікації як складові побудови ефективної системи мотивація	Обґрунтування доцільності дотримання принципів соціальної відповідальності при організації бізнесу

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3
Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. - 6	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 - 6	Виконання практичних та самостійних завдань
Тема 1; 3	Написання есе
Тема 1 - 6	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 4, 6), проблемна лекція (Тема 3, 5), лекція-дискусія (Тема 2)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-6)).

Практичні (практична робота (Тема 1 – 6), есе (Тема 1, 3), кейс-метод (Тема 2)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (25 балів), письмова контрольна робота (10 балів), колоквіум (20 балів), есе (5 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля».

Навчальна дисципліна «Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності»

Завдання 1 (тести). (20 балів)

1. Які з перелічених нижче теорій мотивації відносяться до групи змістовних теорій?
А) Теорія А. Маслоу;
Б) Теорія Ф. Герцбергера ;
В) Теорія Д. Мак-Клелланда;
Г) Теорія В. Врума.
2. Які з перелічених нижче теорій мотивації відносяться до групи первинних теорій?
А) Теорія Ф. Тейлора ;
Б) Теорія Мак-Грегора;
В) Теорія У. Оучі;
Г) Теорія С. Адамса.
3. Тест-задача. Робочий протягом місяця виробив 234 нормо-год. При цьому відпрацював 180 люд-год. Визначити відсоток виробітку норми часу.
А) 130 %;
Б) 30%.;
В) 1,3 %;
Г) 13 %.
4. Спосіб вивчення витрат робочого часу на виконання всіх елементів операції, які повторюються протягом робочого дня – це:
А) Хронометраж;
Б) Метод моментних спостережень;
В) Фотографія робочого дня;
Г) Фотохронометраж.
5. Який метод полягає у систематичній фіксації подій на різних робочих місцях з наступною математичною обробкою матеріалів спостережень?
А) Метод моментних спостережень;
Б) Хронометраж;
В) Фотографія робочого дня;
Г) Фотохронометраж.
6. Тест-задача. Чисельність персоналу на підприємстві складає 200 чол. Обсяг виробництва 20 млн.грн. Визначити продуктивність праці робітників.
А) 10000 грн./ос.
Б) 100000 грн./ос.
В) 10 млн.грн./ос.
Г) 5 млн.грн./ос.
7. Тест-задача. Робочий протягом місяця вироботав 180 нормо-год. При цьому відпрацював 160 люд-год. Визначити відсоток виробітку норми часу.
А) 16,5 %
Б) 1,33 %
В) 0,33 %
Г) 17,5 %
8. Тест-задача. Робочий за зміну виконав норму часу на 90%. Визначити кількість відпрацьованих ним нормо-год.

- А) 7,2 нормо-год.;
- Б) 2,4 нормо-год.;
- В) 14,4 нормо-год.;
- Г) 8,8 нормо-год.

9. Тест-задача. Ріст продуктивності праці в результаті впровадження першого заходу склав 30%, а в результаті другого заходу склав 20%. Який сумарний ріст продуктивності праці. Надати розв'язання.

- А) приріст на 56%;
- Б) приріст на 50 %;
- В) приріст 1,56 %.

10. Тест-задача. Норма часу на виконання одиниці роботи – 4,8 од./хвилину. Визначити норму виробітку за зміну.

- А) 100 од.;
- Б) 200 од.;
- В) 50 од.;
- Г) 150 од.;

Завдання 2 (діагностичне). (5 балів) На підприємстві у результаті реалізації технічних заходів трудомісткість знизилася на 7%, а в результаті реалізації організаційних змін продуктивність праці зросла на 8 %. Чисельність персоналу не змінилася. Визначити збільшення прибутку на підприємстві. Надати висновки.

Завдання 3 (евристичне). (15 балів). Визначити чисельність основних робітників і персоналу на підприємстві після зниження трудомісткості. Чисельність основних робітників становить 48% від чисельності персоналу. Ефективний фонд часу 1780 люд-годин.

Вихідні дані наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Виріб	Кількість виробів, тис. од.	Трудомісткість виробу, нормо-годин.	% виконання норм часу	Зниження трудомісткості, %
А	20	9	111	7
Б	25	7	109	4

Зробити висновки.

Затверджено на засіданні кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу
 Протокол № _____ від « ____ » _____ 20 ____ р.

Екзаменатор к.е.н., доц. Бутенко Д. С.
 Зав. кафедрою д.е.н., проф. Салун М. М.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики. Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання.

Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тести). (20 балів) 2 бали – кожна правильна відповідь.

Завдання 2 (діагностичне). (5 балів)

4 – вірно проведено розрахунки, неведені формули та надані пояснення до

кожного етапу розв'язання.

1 – наведено конкретні та чіткі висновки.

Завдання 4 (евристичне). (15 балів)

10 – вірно проведено розрахунки, неведені формули та надані пояснення до кожного етапу розв'язання.

5 – зроблені ґрунтовні висновки.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності / Д. С. Бутенко // Економіка та суспільство. – 2019. – № 20. – С. 142-148. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21914>

2. Лепейко Т. І. Управлінська та забезпечуюча складові механізму організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною працею / Т. І. Лепейко, Г. С. Черноіванова. // Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики: монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.]; за ред. Т. А. Костишиної. – Полтава, 2020. – С. 199–216.

3. Бутенко Д. С. Пошук шляхів розвитку підприємницької діяльності в Україні / Д. С. Бутенко // Міжнародні економічні та суспільні відносина: стан, проблеми, перспективи розвитку : монографія / за ред. Л. М. Савчук, М. В. Корнеєва. – Дніпро : Пороги, 2021. – С. 69-110. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26940>

Додаткова

4. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. – 316 с.

5. Іванієнко В. В. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва / В. В. Іванієнко, Д. А. Шипова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – Дніпро: ДВНЗ «Придніпр. держ. акад. будівн. та архіт.», 2022. – Вип. 1 (34). – С. 102-115.

6. Бутенко Д. С. Використання мотиваційного менеджменту на підприємстві / Д. С. Бутенко, О. С. Кисельов // Літні наукові читання – 2022: матер. ХСІ міжнар. інтернет-конф., м. Рівне, 6 ч

ерв. 2022 р.: тези допов. – Рівне, 2022. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27591>

7. Бутенко Д. С. Роль та значення мотивації в підприємницькій діяльності / Д. С. Бутенко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р. – 2020. – С. 29–30. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23124>

Інформаційні ресурси

8. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua>