

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет управління фінансами та бізнесу
Кафедра економіки та публічного управління

Затверджено
на засіданні кафедри економіки та публічного
управління
факультету управління фінансами та бізнесу
Львівського національного університету імені
Івана Франка
(Протокол № 1 від 30.08.2021 р.)



Завідувач кафедри
Капленко Г.В.

СИЛАБУС
з навчальної дисципліни
**«Система оцінювання та мотивації
персоналу»**,

що викладається в межах
ОПП «Управління персоналом в органах публічної влади та
бізнес-структурах»
другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів
із спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Львів 2021 р.

Назва дисципліни	Система оцінювання та мотивації персоналу
Адреса викладання дисципліни	вул. Коперника, 3 (аудиторія згідно з розкладом)
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Факультет управління фінансами та бізнесу, Кафедра економіки та публічного управління
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування», Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»
Викладачі дисципліни	<i>Капленко Галина Вікторівна</i> – завідувач кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка, д.е.н., доцент
Контактна інформація викладачів	Halyna.kaplenko@lnu.edu.ua
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	Кожного четверга, 15⁰⁰-16⁰⁰ год. (вул. Коперника, 3, ауд.506) АБО Консультації в день проведення лекцій/семінарських занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації (п'ятниця 16⁰⁰-17⁰⁰) через Teams, Skype, Viber, Telegram або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача.
Сторінка курсу	Сторінка кафедри економіки та публічного управління →Методичні матеріали https://financial.lnu.edu.ua/department/ekonomiky-ta-publichnoho-upravlinnya
Інформація про дисципліну	Нормативна навчальна дисципліна за спеціалізацією
Мета та цілі дисципліни	Метою вивчення нормативної дисципліни «Система оцінювання та мотивації персоналу» є формування системи теоретичних і прикладних знань стосовно посилення трудової активності персоналу, покращення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації на засадах компетентнісного оцінювання. Основні завдання навчальної дисципліни: Завдання навчальної дисципліни: 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.
Література для вивчення дисципліни	Основна 1. Закон України "Про державну службу" зі змінами від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. 2. <u>Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців</u> , затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640. 3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1267-р «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік». 4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1268-р «Про затвердження завдань і ключових показників

результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік».

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.10.2020 № 1314-р «Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України».

6. Розпорядження від 28 грудня 2020 року № 1645-р «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2021 рік.

7. Капленко Г.В.. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Система оцінювання та мотивації персоналу» (для магістрів спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування) / Г.В. Капленко.; ЛНУ ім. І.Франка. 2020. – 121 с.

8. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 132 с.

9. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. - К.: КНЕУ, 2011.

10. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби : наук. розробка / В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль та ін. - К. : НАДУ, 2012. - 48 с.

11. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.

12. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм 19 мотивації управлінського персоналу: наукове видання. Харків: АдвАтм , 2010. 240 с.

ІНТЕРНЕТ САЙТИ

Інтернет ресурси

1. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади <http://www.kmu.gov.ua>

2. Офіційний портал Верховної Ради України. <http://rada.gov.ua>

3. Сайт Державної служби статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Сайт Міністерства соціальної політики <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/index>

5. Інтернет-портал для управлінців <http://www.management.com.ua>

6. Журнал «Управління персоналом – Україна», «Праця і зарплата» - <http://www.hrd.com.ua>

7. Перелік інтернет-ресурсів для менеджерів з персоналу http://www.hrguide.com/HR/Web_Resources.htm

8. Міжнародна спільнота менеджерів з персоналу <https://www.shrm.org/Pages/default.aspx>

11. Human Resource Management: HR for People Managers (online course) // <https://www.coursera.org/specializations/human-resourcemanagement>.

12. Preparing to Manage Human Resources (online course) // <https://www.coursera.org/learn/managing-human-resources>.

11. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу. http://www.pravo.org.ua/files/administr/Koncrpciya_reform_pabl_admin_2.doc

	<p>12. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – Режим доступу : www.nads.gov.ua.</p> <p>13. Рада управління людськими ресурсами. – Режим доступу: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami</p>
Обсяг курсу	<p>Всього 90 год (3 кредити системи ЄКТС).</p> <p>З них: <i>120 годин аудиторних занять: 12 год. лекцій, 8 год. семінарські заняття</i></p> <p><i>70 годин самостійної роботи</i> (23 год – ІНДР, 47 год. – СРС)</p>
Очікувані результати навчання	<p>При вивченні дисципліни «Концептуальні засади публічного управління та адміністрування» здобувачі отримають такі компетентності (здатність):</p> <p>ІК1 Здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.</p> <p>ЗК02 Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.</p> <p>ЗК04 Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.</p> <p>ЗК05 Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.</p> <p>ЗК06 Здатність до професійного спілкування іноземною мовою.</p> <p>ЗК07 Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>СК01 Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв’язувати конфлікти.</p> <p>СК02 Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.</p> <p>СК06 Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України.</p> <p>СК07 Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК08 Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК10 Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.</p> <p>СК11 Здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу, розробляти ефективну систему мотивації та оплати праці, створення сприятливих умов навчання, професійної підготовки й перепідготовки, саморозвитку персоналу організації.</p> <p>СК12 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій управління персоналом, розробляти та впроваджувати інноваційні технології в управлінні персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах.</p> <p>СК14 Здатність вивчати та впроваджувати новітній досвід управлінської роботи, удосконалювати інструментарій та відповідні стандарти.</p> <p>Програмні результати навчання:</p> <p>РН01 Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.</p> <p>РН02 Розв’язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.</p> <p>РН06 Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології,</p>

	<p>міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.</p> <p>РН08 Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.</p> <p>РН09 Спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень.</p> <p>РН10 Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.</p> <p>РН11 Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.</p> <p>РН13 Уміти використовувати методологію та інструментарій управління: людськими ресурсами, інноваціями, ризиками, проектами, змінами, якістю.</p> <p>РН14 Формувати додаткові компетентності шляхом самонавчання та організації для державних службовців / персоналу навчання, участі у тренінгах, сертифікаційних і грантових програмах.</p> <p>РН15 Володіти базовими категоріями та новітніми теоріями, демонструвати знання методів і функцій, застосовувати інструментарій HR-менеджменту в організаціях публічної сфери або інших сфер господарювання, а також сучасні концепції лідерства.</p> <p>РН16 Застосовувати набуті знання щодо фактів, методів, правил і принципів в управлінні персоналом з метою забезпечення ефективного функціонування суб'єктів управління та адміністрування у конкретних практичних ситуаціях.</p>
Ключові слова	Мотив, стимул, мотивація, персонал, оцінювання. Результативність, оплата праці, атестація, державний службовець
Формат курсу	Заочний
	Лекції, семінарські заняття, поточний тест-контроль, заліковий модуль, доповідь з індивідуальної науково-дослідної роботи.
Теми курсу	<p>Тема 1. Основні групи законів управління, які діють у сфері мотивації людини та пов'язані з оцінкою її діяльності</p> <p>Тема 2. Психологічні, психофізіологічні та соціально-економічні основи мотивації. Мотивація праці як складова ринкових відносин.</p> <p>Тема 3. Теоретичні основи мотивації.</p> <p>Тема 4. Формування компенсаційного пакету різних категорій персоналу.</p> <p>Тема 5. Методи управління мотивацією.</p> <p>Тема 6. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці.</p> <p>Тема 7. Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, форми, тенденції розвитку.</p> <p>Тема 8. Мотиваційні механізми стратегічного менеджменту.</p> <p>Тема 9. Функції, принципи, механізми та методи оцінки персоналу.</p> <p>Тема 10. Технологія оцінювання посад і формування грейдів.</p> <p>Тема 11. Атестація персоналу. Мотиваційний моніторинг.</p> <p>Тема 12. Технології оцінювання персоналу у сфері публічного управління.</p> <p>Тема 13. Нормативно-правове забезпечення оцінювання персоналу публічної служби</p> <p>Тема 14. Інноваційний підхід до удосконалення технології мотивації та оцінювання персоналу публічної служби.</p>
Підсумковий контроль, форма	Екзамен в кінці семестру

Пререквізити	Дисципліна передуює вивченню навчальних дисциплін «Управління людськими ресурсами», «Теорія та практика кадрової політики», проходження виробничих (зі спеціалізації та переддипломної) практик, виконання курсової і кваліфікаційної (магістерської) робіт.
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу	Презентації, лекції, семінари-дискусії, робота в малих групах, кейс-методи, ділові ігри, колаборативне навчання (форми – групові проекти, спільні розробки, тьюторство, навчальні спільноти і т. д.) проектно-орієнтоване навчання, дискусія
Необхідне обладнання	Наявність ноутбука, проектора, доступ до мережі Internet, звукового обладнання, фліпчарт, кольорові маркери. Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного забезпечення, крім загальноновживаних програм і операційних систем.

Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максимальна кількість балів	
	1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях				
	Критерії оцінювання			5 балів	
		<i>Відмінно («5»)</i> – студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.		5	
		<i>Добре («4»)</i> – студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обгрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.		4	
		<i>Задовільно («3»)</i> – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обгрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.		3	
		<i>Незадовільно («2»)</i> – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обгрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.		2	
		<i>Незадовільно («1»)</i> – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.		0-1	
	2. Самостійна робота студентів (СРС)				
	Критерії оцінювання				
	Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт) Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на		20		

	відповідному практичному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі (виконанні залікового модулю, на іспиті).	
3. Залік по модулю		
Критерії оцінювання		5 балів
<p>1. Перший рівень (10 завдань) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання із вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь. За кожне правильно виконане завдання виставляється <i>0,1 бала. (максимально $10 \times 0,1 = 1$ бал).</i></p> <p>2. Другий рівень (6 завдань) – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється <i>0,3 бала. (максимально $6 \times 0,3 = 1,8$ балів).</i></p> <p>3. Третій рівень (2 завдання) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях потрібно зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями. Оцінювання завдань третього рівня <i>1,1 бала: (максимально $1,1 \times 2 = 2,2$ бали).</i></p>		
4. Індивідуальна робота студента (ІНДР)		
Критерії оцінювання		10 балів
▪ робота виконана та захищена згідно графіка, з поясненнями та висновками і в повному обсязі		9-10
▪ робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог		6-8
▪ робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог		4-5
▪ робота не захищена та виконана з порушенням Методичних рекомендацій		1-3
▪ робота не виконана.		0
5. Екзамен		50
<p>Семестровий екзамен як форма підсумкового контролю є обов'язковим для всіх студентів. Екзаменаційний білет містить 29 завдань, завдання 3-ьох рівнів складності.</p> <p>Перший рівень (завдання 1-20) – завдання із вибором відповіді – це теоретичні питання, що мають по чотири варіанти відповідей, з яких одна є правильною. За кожне правильно виконане завдання студент одержує <i>0,4 бала (максимально $20 \times 0,4 = 8,0$ балів).</i></p> <p>Другий рівень (завдання 21-26) – практичні завдання з декількома варіантами розв'язку. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється <i>3 бали (максимально $6 \times 3,0 = 18,0$ балів).</i></p> <p>Третій рівень (завдання 27-29) – практичні завдання з повним розв'язком і поясненням одержаних відповідей. В цих завданнях треба записати формули для розрахунків, послідовні та логічні дії всіх розрахунків, навести одиниці вимірювання одержаних показників і зробити належні висновки. У разі необхідності розв'язки задач супроводжувати графіками і таблицями, які необхідно оформляти відповідно до встановлених вимог. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється <i>8 балів (максимально $3 \times 8,0 = 24,0$ бали)</i></p> <p>Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів. Оцінка одержана на екзамені є остаточною.</p>		

Поточний та модульний контроль				Екзамен	РАЗОМ – 100 балів
Семінарські заняття (15 балів)	Індивідуальна робота студента (ІНДР) (10 балів)	Самостійна робота студентів (20 балів)	Залік по модулю (5 балів)		
<i>50 балів</i>				<i>50 балів</i>	
<i>100 балів</i>					

Підсумкова модульна оцінка за семестр є сумою оцінок, отриманих студентом за поточне оцінювання на семінарських заняттях, оцінки за підсумковий модульний контроль, оцінок за СРС та ІНДР та екзамен. **Максимальна модульна оцінка становить 100 балів.**

Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на семінарських заняттях (поточне тестування), заліковому модулі, захисті ІНДР та перевірки СРС. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін. Екзаменаційна оцінка є результатом письмового виконання завдань екзаменаційного білету (максимальна екзаменаційна оцінка становить 50 балів).

Питання до підсумкового контролю

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 оцінки персоналу.
4. Умови і фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості та діяльності спеціаліста.
5. Місце мотивації в системі соціально-трудова відносин і менеджменті персоналу. Мотивація персоналу як наука і сфера практичної діяльності.
6. Предмет навчальної дисципліни “Мотивація та оцінка персоналу”, її структура, 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 механізму пізнання та самоуправління.
10. Сучасні трактування сутності поняття “мотивація персоналу” та його складових. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
11. Мотивація праці як фактор ефективності трудової діяльності.
12. Становлення і розвиток ринкових відносин, 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 і 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, само визначальні початки механізму саморозвитку людини.
21. Психофізіологічні основи мотивації. Теорія домінанти та теорія функціональних систем як дві сторони 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 змістових 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 розумне, систематичне, доцільне, послідовний вплив на працівника з метою активізації певних показників якості та інтенсивності його діяльності.
30. Економічне, філософське, психологічне та соціологічні підходи до стимулювання праці. Механізм стимулювання.
31. Самостимулювання життєдіяльності людини. Стимулювання та самостимулювання як функція управління та самоуправління під час вирішення завдань організаціями та окремою людиною в конкретній ситуації. Типи стимулів.
32. Стимулювання праці робітників, зайнятих на виробництві, з обмеженими можливостями підвищення їхньої індивідуальної продуктивності.
33. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу 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. Оцінка зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу, 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. Врахування 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 оцінки стану матеріальної мотивації в Україні. Основні напрями підвищення 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" розроблення 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 примушення (укази, накази, розпорядження, директивні рішення).
56. Методи безпосередньої мотивації праці (запевнення, агітація).
57. Методи опосередкованого стимулювання праці (створення зовнішньої ситуації, що спонукає особистість).
58. Методи самомотивації (НЛП, метод Е. Кюе, 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 роль 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. Системний характер мотиваційного механізму.
64. Механізм мотивації продуктивної праці.
65. Мотивація підприємництва. Мотиваційний механізм господарювання.
66. Психотехнологічні механізми управління стовпотворінням, колективами, людиною.
67. Особливості інформаційного впливу на людину.
68. Правове забезпечення оцінок персоналу. Цілі системи оцінки персоналу в організації.
69. Планування професійного розвитку кар'єри, професійного навчання, прийняття кадрових рішень.
70. Види оцінок персоналу: продуктивність; особистісні якості; поведінка в екстремальних ситуаціях.
71. Формальна та неформальна системи оцінки. Самооцінка як вид

	<p>оцінювання.</p> <p>72. Зовнішня оцінка персоналу: оцінка з боку трудового колективу, керівника, безпосередніх споживачів результатів праці, колег по роботі.</p> <p>73. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу. Особливості оцінки менеджерів.</p> <p>74. Сфера застосування результатів оцінювання персоналу.</p> <p>75. Загальна характеристика методів оцінювання керівників, професіоналів, фахівців і працівників.</p> <p>76. Атестація як метод оцінювання персоналу. Організація підготовки до атестації та процедура її проведення.</p> <p>77. Універсальна автоматизована система контролю виконання робіт як метод оцінювання управлінського персоналу.</p> <p>78. Визначення рівня організації виробництва, праці та управління і використання його в практиці оцінювання персоналу.</p> <p>79. Оцінка за методом рис. Оцінка на основі аналізу праці.</p> <p>80. Оцінка за результатами діяльності колективу. Цільовий метод оцінки. Суть оцінок, переваги і недоліки.</p> <p>81. Діагностична система оцінювання, загальна характеристика.</p> <p>82. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу. Сутність, можливості та практика застосування.</p> <p>83. Можливість і необхідність використання зарубіжного досвіду оцінювання персоналу в Україні.</p> <p>84. Нетрадиційні методи атестації, загальна характеристика.</p> <p>85. Візуальна психодіагностика при оцінці персоналу.</p> <p>86. Умови і фактори, що сприяють мотивації розвитку професіоналізму особистості.</p> <p>87. Мотиваційні механізми активізації індивідуальної та групової поведінки членів трудового колективу.</p> <p>88. Цілі системи оцінки персоналу в організації. Види оцінок персоналу організації.</p> <p>89. Методи оцінки, що використовуються під час атестації персоналу.</p> <p>90. Акмеологічний тренінг у мотивації та оцінці персоналу.</p>
<p>Дотримання умов доброчесності</p>	<p>Академічна доброчесність: Очікується, що роботи студентів в розділі ІНДР будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної не доброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її не зарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p> <p>В Університеті наявні документи, які містять політику, стандарти і процедури дотримання академічної доброчесності: Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освіти ЛНУ; Положення про забезпечення академічної доброчесності у Львівському національному університеті імені Івана Франка; Кодекс академічної доброчесності Львівського національного університету імені Івана Франка» (https://cutt.ly/ofX2uIH); Декларація про дотримання академічної доброчесності працівником у Львівському національному університеті імені Івана Франка (https://cutt.ly/nfX2itr); Декларація про дотримання академічної доброчесності здобувачем вищої освіти у Львівському національному університеті імені Івана Франка (https://cutt.ly/4fX2iE6).</p> <p>Дані документи розміщені за посиланням https://education-quality.lnu.edu.ua</p>

Опитування

Анкету-оцінку з метою оцінювання якості викладання курсу буде надано по завершенню курсу.

СХЕМА КУРСУ

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)*	Література. Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
Згідно розкладом 3	<p>Тема 3. Теоретичні основи мотивації. Класифікація сучасних теорій мотивації. Змістові та процесуальні теорії мотивації. Змістові теорії мотивації: ієрархії потреб Маслоу, набутих потреб Мак-Клелланда, двофакторна теорія Герцберга. Співставлення різних теорій потреб, їх застосування в практиці управління. Процесуальні теорії мотивації: очікувань, справедливості, їх застосування в практиці управління. Модель Портера - Лоулера. Мотивація та компенсація. Узагальнений погляд на теорії мотивації.</p> <p>Тема 4. Формування компенсаційного пакету різних категорій персоналу. Фактори, які впливають на компенсаційну політику організації. Структура компенсаційного пакета. Підходи різних авторів і фахівців з управління персоналом щодо розгляду структури компенсаційного пакета. Основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, гарантійні та компенсаційні виплати, інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, виплати з прибутку, нематеріальні винагороди і блага.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	2	Згідно з розкладом
Згідно розкладом 3	<p>Тема 2. Психологічні, психофізіологічні та соціально-економічні основи мотивації. Мотивація праці як складова ринкових відносин. Зміст і взаємозв'язок категорій інтерес, мотив, стимул, стимулювання. Стійкі та ситуаційні чинники мотивації. Компоненти процесу мотивації. Модель процесу мотивації. Типи мотивації. Дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: негативна (контрпродуктивна) і позитивна (продуктивна). Психофізіологічні основи мотивації. Теорія домінанти та теорія функціональних систем як сторони процесу виникнення, формування та задоволення потреб.</p> <p>Topic 2. Psychological, psychophysiological and socio-economic foundations of motivation. Motivation of work as a component</p>	Семинар №1 (англ мовою)	Список основної літератури	Питання, управлінські ситуації, кейси 2	Згідно з розкладом

		<p>of market relations.</p> <p>The content and relationship of the categories of interest, motive, stimulus, stimulation. Stable and situational factors of motivation. Components of the motivation process. Model of motivation process.</p> <p>Types of motivation.</p> <p>There are two main strategies for motivating employees: negative (counterproductive) and positive (productive).</p> <p>Psychophysiological bases of motivation. Dominant theory and the theory of functional systems as aspects of the process of emergence, formation and satisfaction of needs.</p>				
Згідно розкладом	3	<p>Тема 7. Нематеріальна мотивація персоналу: сутність, форми, тенденції розвитку.</p> <p>Підвищення ролі нематеріальної мотивації. Методи нематеріальної мотивації. Офіційне визнання заслуг працівників, зміна їх статусу. Залучення працівників до управління. Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості. Покращення умов праці.</p> <p>Topic 7. Intangible motivation of staff: the essence, forms, trends.</p> <p>Increasing the role of intangible motivation. Methods of intangible motivation. Official recognition of employees' merits, change of their status. Involvement of employees in management. Enriching the content of work and creating conditions for creativity. Improving working conditions</p>	Лекція (англ мовою)	Інтернет-ресурси	2	Згідно з розкладом
Згідно розкладом	3	<p>Тема 10. Технологія оцінювання посад і формування грейдів.</p> <p>Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів. Відмінності проектування основної заробітної плати з використанням грейдів від класичного тарифного нормування. Кваліфікаційні групи з оплати праці та грейдів: спільне та відмінності. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати. Процедура і методи аналізу робіт. Опис посад.</p>	Лекція	Список основної літератури	2	Згідно з розкладом

Згідно розкладом	3	<p>Тема 10. Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейді. Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів. Відмінності проектування основної заробітної плати з використанням грейдів від класичного тарифного нормування. Кваліфікаційні групи з оплати праці та грейди: спільне та відмінності. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати. Процедура і методи аналізу робіт. Опис посад.</p>	Семінар №2	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання, управлінські ситуації, кейси 2	Згідно з розкладом
Згідно розкладом	3	<p>Тема 11. Атестація персоналу. Мотиваційний моніторинг Соціальна оцінка людини. "Я-концепція". „Я-концепція” в структурі особистості”. Професійна „Я-концепція”. Ціль та завдання проведення атестації. Етапи проведення атестації: підготовчий; формування складу комісії; безпосередня атестація; заключний. Зміст діяльності на кожному етапі атестації. Методи оцінки, що застосовуються при атестації. Комбіновані методи: сумарних оцінок; заданих групувань; тестування.</p>	Лекція	4,7,9,10 Інтернет-ресурси 11-14	2	Згідно з розкладом
Згідно розкладом	3	<p>Тема 11. Атестація персоналу. Мотиваційний моніторинг Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників. Аналіз біографічних даних працівників. Анкетування, тестування, інтерв'ю. Використання проєктивних, ситуаційних методик та технології лінгвістичного аналізу мови для визначення мотиваційного потенціалу працівника під час інтерв'ю. Використання результатів мотиваційного моніторингу для удосконалення чинної та під час проектування нової системи мотивації персоналу, удосконалення окремих функцій управління персоналом</p>	Семінар №3	Список основної літератури	Питання, управлінські ситуації, кейси 2	Згідно з розкладом
Згідно розкладом	3	<p>Тема 12. Технології оцінювання персоналу у сфері публічного управління. Складові системи оцінювання персоналу у сфері публічної</p>	Лекція	Інтернет-ресурси	2	Згідно з розкладом

		служби і їх взаємодія. Групи методів оцінювання результатів роботи публічних службовців. Методи оцінювання персоналу у сфері публічного управління як складова системи оцінювання персоналу.				
Згідно розкладом	3	Тема 14. Інноваційний підхід до удосконалення технології мотивації та оцінювання персоналу публічної служби. Кадрове планування. Відбір персоналу. Посадові інструкції. Інноваційні підходи у відборі кандидатів на вакантну посаду. Функції оцінювання персоналу на публічній службі та його функції. Наскрізна, комплексна технологія оцінювання персоналу публічної служби. Оцінювання потреби. Оцінювання наслідків.	Лекція	Список основної літератури	2	Згідно з розкладом
Згідно розкладом	3	Заліковий модуль	Семінар №4	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Тестові завдання 2	Згідно з розкладом