

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга КІБІК
Олеся КОРНІЛОВА

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.
МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Практикум

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Одеса
2025

УДК 658.3(07)

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 6 від 29 квітня 2025 р.)*

Автор:

Кібік Ольга – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0001-9587-578X).

Корнілова Олеся – доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія», PhD (ORCID ID 0000-0001-5022-7033).

Рецензенти:

Познанська І.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом Одеського національного економічного університету;

Горбаченко С.А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія».

Кібік О., Корнілова О.

Управління розвитком персоналу. Мотиваційний менеджмент: практикум для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти; [Електронне видання]; Нац. Ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. 2025. 94 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/29831>; DOI: 10.32837/11300.29831

Практикум відповідає програмам навчальних дисциплін «Управління розвитком персоналу», «Мотиваційний менеджмент». У практикумі представлено завдання, кейси, тести, питання для обговорення, питання для самоперевірки, теми доповідей, індивідуальні завдання, список рекомендованої літератури.

Практикум призначений для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

УДК 658.3(07)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ	6
Тема 1. Інтеграція управління персоналом у стратегію розвитку організації	6
Тема 2. Розвиток команди проєкту як складова управління людськими ресурсами	9
Тема 3. Проєкти розвитку персоналу у контексті управління проєктами	12
Тема 4. Стратегії навчання та розвитку персоналу для успішної реалізації проєктів	14
Тема 5. Інструменти та методи розвитку компетенцій команди проєкту	15
Тема 6. Організація навчання команди проєкту	21
Тема 7. Шляхи професійного зростання персоналу в проєктному менеджменті	24
Тема 8. Стимулювання та підтримка професійного розвитку учасників проєктів	28
Тема 9. Взаємодія та партнерство в команді як фактор розвитку персоналу в проєктах	31
Тема 10. Інновації в управлінні розвитком персоналу в сфері проєктної діяльності	34
Тема 11. Оцінка ефективності розвитку персоналу в контексті реалізації проєктів	37
Тестові завдання до дисципліни «Управління розвитку персоналом»	40
Індивідуальні завдання	46
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	47
Тема 1. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту	47
Тема 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації	50
Тема 3. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці	53
Тема 4. Формування компенсаційної політики організації	56
Тема 5. Проєктування системи заробітної плати в мотиваційному менеджменті	60
Тема 6. Проєктування оплати праці з використанням грейдів	64
Тема 7. Програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі	67
Тема 8. Розвиток корпоративної культури	71
Тема 9. Комунікація та лідерство в системі мотиваційного менеджменту	74
Тема 10. Технології мотиваційного моніторингу	77
Тести з навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент»	80
Індивідуальні завдання	88
Рекомендований перелік джерел	89

ВСТУП

Актуальність підготовки практикуму з дисциплін «Управління розвитком персоналу» та «Мотиваційний менеджмент» обумовлена стрімкими змінами у сфері управління людськими ресурсами, зростаючою роллю людського капіталу та необхідністю впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу в сучасних організаціях. В умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін, успіх будь-якої організації все більше залежить від ефективності управління розвитком персоналу та здатності створювати дієві системи мотивації, що відповідають сучасним викликам та потребам працівників.

Забезпечення здобувачів практичними знаннями та навичками у сфері управління розвитком персоналу та мотиваційного менеджменту є важливим для формування компетентних фахівців, здатних ефективно управляти людськими ресурсами в організаціях різного типу. Практикум дозволяє оволодіти сучасними методами оцінки потреб у розвитку персоналу, планування кар'єри, розробки та впровадження програм навчання, а також створення комплексних систем мотивації, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні складові.

З огляду на трансформацію ринку праці, розвиток дистанційних форм роботи та зміну ціннісних орієнтацій працівників, особливої актуальності набуває підготовка фахівців, які володіють сучасними підходами до управління талантами, розвитку корпоративної культури та створення ефективних систем винагороди. Крім того, в умовах цифровізації економіки, здобувачі повинні розуміти особливості управління розвитком персоналу та мотивації в умовах віддаленої роботи та змішаних форм організації праці.

Метою підготовки практикуму з дисциплін «Управління розвитку персоналу» та «Мотиваційний менеджмент» є формування у здобувачів системних знань та практичних навичок у сфері управління розвитком персоналу та створення ефективних систем мотивації, що дозволить їм успішно вирішувати складні завдання у сфері управління людськими ресурсами та забезпечувати конкурентні переваги організацій через розвиток людського капіталу.

У практикумі представлено комплекс практичних завдань, включаючи ситуаційні вправи, кейси, завдання, тести та теми для групових дискусій, запропонований перелік тем для презентацій/доповідей, що дозволяють закріпити теоретичні знання та розвинути практичні навички.

Практикум призначений для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, а також для практиків у сфері HR-менеджменту, які прагнуть удосконалити свої компетенції в управлінні розвитком персоналу та мотиваційному менеджменті.

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти щодо опанування навчальних дисциплін здійснюється відповідно до чинних положень про організацію освітнього процесу у закладі вищої освіти.

Критерії оцінювання знань здобувачів

Оцінка виставляється за національною чотирибальною шкалою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». При оцінці за основу слід брати повноту і правильність виконання завдань.

1. Оцінка «5» (відмінно) ставиться в тому разі, коли відповідь здобувача правильна, повна, послідовна, логічна; здобувач впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань.

2. Оцінка «4» (добре) ставиться в тому разі, коли відповідь правильна, послідовна, логічна, але здобувач допускає у викладі окремі незначні пропуски фактичного матеріалу вміє застосувати його щодо конкретно поставлених завдань.

3. Оцінка «3» (задовільно) ставиться у тому разі, коли здобувач володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, невірно формулює основні теоретичні положення та причинно-наслідкові зв'язки.

4. Оцінка «2» (незадовільно) ставиться в тому разі, коли здобувач виявляє незнання більшої частини фактичного матеріалу або здобувач відмовляється відповідати на поставлені питання.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		Екзамен	залік
90-100	A	Відмінно	зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
1-59	Fx	Незадовільно	не зараховано
1-34	F		

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

ТЕМА 1. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Роль управління персоналом у стратегічному розвитку організації: значення і мета інтеграції.
2. Стратегії розвитку персоналу: підходи та інструменти для ефективної реалізації.
3. Вплив корпоративної культури на інтеграцію управління персоналом та стратегічний розвиток.
4. Показники оцінки ефективності інтеграції управління персоналом у загальну стратегію.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Стратегічний менеджмент, управління персоналом, інтеграція, корпоративна культура, мотивація персоналу, оцінка ефективності, компетенції, професійний розвиток, адаптивність, талант-менеджмент.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Проаналізуйте підходи до управління персоналом у двох різних організаціях (обирається здобувачем самостійно) в Україні. Визначте, як інтеграція управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей організацій, та виділіть ключові виклики, з якими стикаються ці організації під час інтеграції.

Завдання 2. Підготуйте порівняльний аналіз стратегій розвитку персоналу в двох різних галузях (наприклад, ІТ та виробництво). Розгляньте, як кожна з галузей інтегрує управління персоналом у свою стратегію розвитку, та оцініть ефективність цих підходів.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке інтеграція управління персоналом у стратегічний розвиток організації?
2. Яка роль управління персоналом у досягненні стратегічних цілей організації?
3. Охарактеризуйте основні елементи стратегії розвитку персоналу.
4. Як корпоративна культура впливає на інтеграцію управління персоналом?
5. Визначте основні показники ефективності інтеграції управління персоналом.

6. Як впровадження стратегічного управління персоналом може покращити конкурентні позиції організації?

7. Оцініть важливість розвитку компетенцій працівників для успішної реалізації стратегії.

8. Які сучасні методи використовуються для інтеграції управління персоналом у загальну стратегію?

9. Розкажіть про вплив глобалізації на інтеграцію управління персоналом у міжнародних організаціях.

10. Як організація може залучати та утримувати таланти в рамках своєї стратегії розвитку?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль управління персоналом у стратегічному менеджменті.
2. Корпоративна культура та її вплив на стратегічний розвиток персоналу.
3. Методи оцінки ефективності інтеграції управління персоналом.
4. Інноваційні підходи до управління персоналом у сучасних організаціях.
5. Вплив глобалізації на стратегії розвитку персоналу.
6. Формування компетенцій як стратегічний інструмент управління персоналом.
7. Вплив цифрових технологій на управління персоналом та стратегічний розвиток організацій.
8. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті управління персоналом.
9. Стратегічна важливість навчання та розвитку персоналу в умовах глобалізації.
10. Вплив організаційної культури на ефективність розвитку персоналу.
11. Принципи функціонування системи розвитку персоналу в компанії.
12. Основні елементи системи розвитку персоналу: від оцінки до навчання.
13. Основні напрями розвитку персоналу у відповідності до бізнес-цілей організації.
14. Розвиток персоналу в умовах швидких змін на ринку праці.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз стратегії розвитку персоналу в обраній вами організації. Визначте ключові елементи стратегії та оцініть її ефективність у досягненні стратегічних цілей організації.

Завдання 2. Кейс: Впровадження інтегрованої стратегії управління персоналом у міжнародній компанії.

Велика міжнародна компанія вирішує інтегрувати управління персоналом у свою загальну стратегію для покращення результатів.

Керівництво компанії хоче оцінити вплив нової стратегії на ефективність роботи і конкурентні переваги.

Завдання:

Опишіть основні етапи впровадження інтегрованої стратегії управління персоналом.

Визначте можливі виклики і ризики, пов'язані з інтеграцією управління персоналом.

Запропонуйте методи оцінки ефективності нової стратегії.

Задання 3. У компанії «Юніор» відбувається зниження продуктивності персоналу та відтік кваліфікованих фахівців. Керівництво компанії планує впровадити систему розвитку персоналу для покращення професійних навичок співробітників та підвищення їхньої мотивації.

Вам, як менеджеру з персоналу, необхідно розробити концепцію розвитку персоналу: визначити сутність цього поняття, сформулювати основні завдання, а також описати принципи та елементи ефективної системи розвитку в компанії.

Задання 4. Компанія «Хмари» вирішила впровадити компетентнісний підхід до розвитку персоналу, щоб підвищити ефективність роботи та адаптивність співробітників до змін.

Вам, як HR-консультанту, потрібно створити модель компетенцій для ключових посад у компанії. Визначте основні компетенції, які мають бути розвинені. Опишіть процес оцінки поточних компетенцій співробітників та розробіть індивідуальні плани навчання, які допоможуть підвищити їхній професійний рівень.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

2. Сазонова Т.О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90-94. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/23.pdf

3. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133-136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf

4. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.

ТЕМА 2.

РОЗВИТОК КОМАНДИ ПРОЄКТУ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Роль розвитку команди проєкту у досягненні стратегічних цілей організації.
2. Основні етапи формування та розвитку команди проєкту.
3. Методи підвищення ефективності роботи команди проєкту.
4. Вплив лідерства на розвиток та мотивацію команди проєкту.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Команда проєкту, управління командою, розвиток команди, мотивація команди, ефективність команди, лідерство, стратегічні цілі, організаційний розвиток, проєктний менеджмент, комунікація в команді.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Проаналізуйте підходи до розвитку команди проєкту в двох різних організаціях (обирається здобувачем самостійно) в Україні. Визначте ключові методи та інструменти, які використовуються для підвищення ефективності роботи команд, та виділіть основні виклики, з якими стикаються ці організації.

Завдання 2. Підготуйте порівняльний аналіз стратегій розвитку команди проєкту в двох різних галузях (наприклад, торгівля та будівництво). Розгляньте, як кожна з галузей інтегрує розвиток команди у свою стратегію управління людськими ресурсами, та оцініть ефективність цих підходів.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке команда проєкту і які її основні характеристики?
2. Яка роль лідерства у розвитку та мотивації команди проєкту?
3. Охарактеризуйте основні етапи формування команди проєкту.
4. Як ефективна комунікація впливає на роботу команди проєкту?
5. Які методи використовуються для підвищення ефективності роботи команди проєкту?
6. Визначте основні виклики, з якими стикаються команди проєктів під час розвитку.
7. Як розвиток команди проєкту впливає на досягнення стратегічних цілей організації?
8. Оцініть важливість мотивації членів команди для успішного виконання проєктів.
9. Які сучасні підходи використовуються для управління командами проєктів?
10. Розкажіть про вплив організаційної культури на розвиток команди проєкту.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль лідерства у формуванні та розвитку команди проєкту.
2. Методи підвищення ефективності роботи команд проєктів.
3. Вплив організаційної культури на розвиток команди проєкту.
4. Стратегії мотивації членів команди проєкту.
5. Виклики та перспективи розвитку команд проєктів у різних галузях.
6. Вплив комунікаційних стратегій на роботу команди проєкту.
7. Інноваційні підходи до розвитку команд проєктів.
8. Порівняльний аналіз методів розвитку команд проєктів у різних країнах.
9. Вплив лідерства на результативність роботи команди проєкту.
10. Стратегії управління командами проєктів в умовах швидких змін на ринку.
11. Важливість кадрової політики для досягнення стратегічних цілей організації.
12. Основні принципи ефективної кадрової політики в сучасному бізнес-середовищі.
13. Стратегічне управління персоналом: від теорії до практики.
14. Роль навчання і розвитку в кадровій політиці організації.
15. Методи оцінки потреб у навчанні персоналу: підходи і інструменти.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз стратегії розвитку команди проєкту в компанії, яку оберете самі у галузі будівництва. Визначте ключові етапи розвитку команди та оцініть її ефективність у досягненні проектних цілей.

Завдання 2. Впровадження стратегії розвитку команди проєкту у міжнародній компанії.

Українська компанія вирішує розвивати свої проектні команди для покращення результатів роботи. Керівництво компанії хоче оцінити вплив нової стратегії на ефективність роботи і конкурентні переваги.

Завдання:

Опишіть основні етапи впровадження стратегії розвитку команди проєкту.

Визначте можливі виклики і ризики, пов'язані з розвитком команди.

Запропонуйте методи оцінки ефективності нової стратегії.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та*

суспільство. 2023. № 48. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>.

3. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.

4. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 10.04.2024).

ТЕМА 3.

ПРОЄКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Роль розвитку персоналу в управлінні проєктами.
2. Основні етапи створення та реалізації проєктів розвитку персоналу.
3. Методи та інструменти для оцінки ефективності проєктів розвитку персоналу.
4. Вплив проєктів розвитку персоналу на досягнення стратегічних цілей організації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Проєкти розвитку персоналу, управління проєктами, ефективність проєктів, оцінка ефективності, стратегічні цілі, розвиток персоналу, навчання та розвиток, професійне зростання, компетенції, організаційний розвиток.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Проаналізуйте підходи до створення та реалізації проєктів розвитку персоналу в двох різних організаціях (обирається здобувачем самостійно) в Україні. Визначте ключові методи та інструменти, які використовуються для оцінки ефективності цих проєктів, та виділіть основні виклики, з якими стикаються ці організації.

Завдання 2. Підготуйте порівняльний аналіз проєктів розвитку персоналу в двох різних галузях (наприклад, охорона здоров'я та фінансові послуги). Розгляньте, як кожна з галузей інтегрує проєкти розвитку персоналу у свою стратегію управління проєктами, та оцініть ефективність цих підходів.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке проєкт розвитку персоналу і які його основні характеристики?
2. Яка роль управління проєктами у розвитку персоналу?
3. Охарактеризуйте основні етапи створення та реалізації проєктів розвитку персоналу.
4. Як оцінка ефективності впливає на реалізацію проєктів розвитку персоналу?
5. Які методи використовуються для підвищення ефективності проєктів розвитку персоналу?
6. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час реалізації проєктів розвитку персоналу.
7. Як проєкти розвитку персоналу впливають на досягнення стратегічних цілей організації?
8. Оцініть важливість професійного зростання співробітників для успішної реалізації проєктів.

9. Які сучасні підходи використовуються для управління проєктами розвитку персоналу?

10. Розкажіть про вплив організаційної культури на реалізацію проєктів розвитку персоналу.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль управління проєктами у розвитку персоналу.
2. Методи оцінки ефективності проєктів розвитку персоналу.
3. Вплив організаційної культури на реалізацію проєктів розвитку персоналу.
4. Стратегії мотивації співробітників у контексті проєктів розвитку персоналу.
5. Виклики та перспективи реалізації проєктів розвитку персоналу в різних галузях.
6. Вплив комунікаційних стратегій на успішність проєктів розвитку персоналу.
7. Інноваційні підходи до реалізації проєктів розвитку персоналу.
8. Порівняльний аналіз методів реалізації проєктів розвитку персоналу у різних країнах.
9. Вплив управління проєктами на результативність проєктів розвитку персоналу.
10. Стратегії управління проєктами розвитку персоналу в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз стратегії розвитку персоналу в обраній вами організації, наприклад Нова пошта. Визначте ключові етапи створення та реалізації проєктів розвитку персоналу та оцініть їхню ефективність у досягненні стратегічних цілей організації. Зробіть порівняння стратегії розвитку персоналу в обраній вами організації, зокрема Нова пошта та Rozetka.

Завдання 2. Впровадження проєктів розвитку персоналу в міжнародній компанії. Опис ситуації: Велика міжнародна компанія вирішує впровадити проєкти розвитку персоналу для покращення професійного зростання співробітників. Керівництво компанії хоче оцінити вплив нових проєктів на ефективність роботи і конкурентні переваги.

Завдання:

Опишіть основні етапи впровадження проєктів розвитку персоналу.

Визначте можливі виклики і ризики, пов'язані з реалізацією проєктів.

Запропонуйте методи оцінки ефективності нових проєктів.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32
2. Глущенко Л, Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 35, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
3. Кібік О.М., Мельник В.І., Хаймінова Ю.В. Вплив інфраструктури ринку на реалізацію стратегії розвитку причорноморського регіону. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (73), 2020. С. 55-66.
4. Сазонова Т.О., Шульженко І. В. Організаційна культура як фактор формування ефективної діяльності підприємницьких структур. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва: колективна монографія / за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудов, І. О. Яснолоб. Полтава, Видавництво ПП «Астроя», 2019. С. 166-172.
5. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць*. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14., 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

ТЕМА 4.

СТРАТЕГІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність навчання та розвитку персоналу в успішній реалізації проєктів.
2. Основні етапи розробки та впровадження стратегій навчання та розвитку персоналу.
3. Методи та інструменти оцінки ефективності програм навчання та розвитку.
4. Вплив стратегій навчання та розвитку на досягнення проєктних цілей організації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Стратегії навчання, розвиток персоналу, оцінка ефективності, проєктні цілі, навчальні програми, професійне зростання, компетенції, розвиток навичок, управління проєктами, організаційний розвиток.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія «ROZETKA» проводить оцінку компетенцій працівників для формування індивідуальних планів розвитку. Вам, як HR-менеджеру, потрібно визначити ключові компетенції для кожного працівника (знання, навички, поведінкові якості) та на їх основі скласти індивідуальні плани розвитку.

Які методи оцінки компетенцій ви використаєте?

Як план розвитку допоможе працівникам досягти кар'єрних цілей та підвищити їхню ефективність?

Завдання 2. У компанії «AMAZON» постала необхідність покращити управління людськими ресурсами через впровадження регулярного оцінювання персоналу. HR-відділ має розробити систему, яка оцінюватиме компетенції, продуктивність та потенціал працівників. Однак, частина керівників сумнівається в ефективності такої системи через можливі суб'єктивні оцінки.

Проаналізуйте, як оцінювання персоналу впливає на управління людськими ресурсами, розвиток працівників і їхню мотивацію.

Як вирішити проблему суб'єктивності оцінок?

Питання для самоконтролю:

1. Що таке стратегія навчання та розвитку персоналу?
2. Яка роль навчання та розвитку в управлінні проєктами?
3. Охарактеризуйте основні етапи розробки програм навчання та розвитку.

4. Як оцінка ефективності впливає на реалізацію програм навчання та розвитку?
5. Які методи використовуються для підвищення ефективності програм навчання?
6. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час впровадження програм навчання.
7. Як стратегії навчання та розвитку впливають на досягнення проектних цілей?
8. Оцініть важливість професійного зростання співробітників для успішної реалізації проєктів.
9. Які сучасні підходи використовуються для управління навчанням та розвитком персоналу?
10. Розкажіть про вплив організаційної культури на реалізацію програм навчання та розвитку.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль стратегій навчання та розвитку в успішній реалізації проєктів.
2. Методи оцінки ефективності програм навчання та розвитку.
3. Вплив організаційної культури на реалізацію програм навчання.
4. Стратегії мотивації співробітників у контексті програм навчання.
5. Виклики та перспективи реалізації програм навчання у різних галузях.
6. Вплив комунікаційних стратегій на успішність програм навчання та розвитку.
7. Інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу.
8. Порівняльний аналіз методів навчання та розвитку персоналу у різних країнах.
9. Вплив управління навчанням на результативність програм розвитку персоналу.
10. Стратегії управління програмами навчання та розвитку в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз стратегії навчання та розвитку персоналу в обраній вами організації, наприклад, Avon. Визначте ключові етапи створення та реалізації програм навчання та оцініть їхню ефективність у досягненні стратегічних цілей організації. Зробіть порівняння стратегії навчання та розвитку персоналу в обраній вами організації, зокрема Avon та Mary Kay.

Завдання 2. У компанії Avon постала необхідність покращити управління людськими ресурсами через впровадження регулярного оцінювання персоналу. HR-відділ має розробити систему, яка оцінюватиме компетенції, продуктивність та потенціал працівників. Однак, частина керівників сумнівається в ефективності такої системи через можливі суб'єктивні оцінки.

Проаналізуйте, як оцінювання персоналу впливає на управління людськими ресурсами, розвиток працівників і їхню мотивацію.

Як вирішити проблему суб'єктивності оцінок?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Руденко К. С. Розвиток системи управління персоналом в ІТ-компаніях. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 179-181.

2. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109. 20.

3. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Вип. 4. С. 138-144

4. Сазонова Т.О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90-94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/23.pdf.

ТЕМА 5.

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ КОМАНДИ ПРОЄКТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття та сутність інструментів та методів розвитку компетенцій у підвищенні ефективності роботи команди проєкту.
2. Основні інструменти, що використовуються для розвитку компетенцій команди проєкту.
3. Методи оцінки компетенцій команди проєкту є найефективнішими.
4. Інтеграція інструментів розвитку компетенцій та її вплив на досягнення проєктних цілей.
5. Наставництво та коучинг у професійному розвитку персоналу.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Інструменти розвитку компетенцій, методи оцінки компетенцій, ефективність команди, розвиток навичок, професійне зростання, компетенції, управління проєктами, навчання та розвиток, стратегічні цілі, організаційний розвиток.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Проаналізуйте інструменти розвитку компетенцій, які використовуються у двох різних організаціях (сфера надання послуг та у сфері логістики) в Україні. Визначте ключові методи оцінки цих компетенцій та виділіть основні виклики, з якими стикаються ці організації.

Завдання 2. Підготуйте порівняльний аналіз інструментів та методів розвитку компетенцій команди проєкту в двох різних галузях (наприклад, ІТ та виробництво). Розгляньте, як кожна з галузей інтегрує розвиток компетенцій у свою стратегію управління проєктами та оцініть ефективність цих підходів.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке інструменти розвитку компетенцій команди проєкту?
2. Яка роль методів розвитку компетенцій у підвищенні ефективності роботи команди?
3. Охарактеризуйте основні інструменти для розвитку компетенцій команди проєкту.
4. Як оцінка компетенцій впливає на розвиток команди проєкту?
5. Які методи використовуються для оцінки компетенцій команди проєкту?
6. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час розвитку компетенцій команди.

7. Як розвиток компетенцій команди проєкту впливає на досягнення проєктних цілей?

8. Оцініть важливість професійного зростання членів команди для успішної реалізації проєктів.

9. Які сучасні інструменти використовуються для розвитку компетенцій команди проєкту?

10. Розкажіть про вплив організаційної культури на розвиток компетенцій команди проєкту.

11. Learning Management Systems (LMS): управління та моніторинг процесу навчання у великих організаціях

12. Соціальне навчання: роль корпоративних соціальних мереж у передачі знань між працівниками

13. Ефективність дистанційного навчання: як пандемія прискорила цифровізацію професійної освіти

14. Персоналізація навчального процесу через сучасні технології.

15. Інтерактивні симуляції та тренажери.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль E-learning у професійному навчанні: переваги та виклики

2. Мобільне навчання: як смартфони та планшети змінюють професійний розвиток

3. Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) як інноваційні технології для професійної підготовки

4. Гейміфікація в навчанні: як ігрові елементи підвищують мотивацію співробітників

5. Мікронавчання (Microlearning): ефективність коротких навчальних модулів у професійному розвитку

6. Методи оцінки компетенцій команди проєкту.

7. Вплив організаційної культури на розвиток компетенцій команди проєкту.

8. Стратегії мотивації членів команди у контексті розвитку компетенцій.

9. Виклики та перспективи розвитку компетенцій команди проєкту в різних галузях.

10. Вплив комунікаційних стратегій на розвиток компетенцій команди проєкту.

11. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій команди проєкту.

12. Порівняльний аналіз методів розвитку компетенцій команди проєкту у різних країнах.

13. Вплив управління розвитком компетенцій на результативність роботи команди проєкту.

14. Стратегії управління розвитком компетенцій команди проєкту в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз стратегії розвитку команди проєкту в галузі інформаційних технологій. Оберіть організацію у сфері ІТ та проведіть аналіз її підходів до розвитку команд проєктів. Визначте ключові етапи розвитку команди, методи підвищення її компетенцій та оцініть ефективність цих методів у досягненні проєктних цілей.

Опишіть основні етапи розвитку команди в ІТ-організації.

Визначте методи підвищення компетенцій команди проєкту.

Оцініть ефективність цих методів у досягненні проєктних цілей.

Завдання 2. Впровадження інструментів розвитку компетенцій у середній компанії з виробництва. Українська виробнича компанія вирішила впровадити інструменти розвитку компетенцій для покращення роботи своїх проєктних команд. Керівництво компанії хоче оцінити, як нові інструменти впливатимуть на ефективність роботи і досягнення стратегічних цілей.

Опишіть основні інструменти розвитку компетенцій, що будуть впроваджені.

Визначте можливі виклики і ризики, пов'язані з впровадженням нових інструментів.

Запропонуйте методи оцінки ефективності впроваджених інструментів.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

2. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.

3. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

4. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

ТЕМА 6.

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ КОМАНДИ ПРОЄКТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність навчання та розвитку персоналу в успішній реалізації проєктів.
2. Основні етапи розробки та впровадження стратегій навчання та розвитку персоналу.
3. Методи та інструменти оцінки ефективності програм навчання та розвитку.
4. Вплив стратегій навчання та розвитку на досягнення проєктних цілей організації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Стратегії навчання, розвиток персоналу, оцінка ефективності, проєктні цілі, навчальні програми, професійне зростання, компетенції, розвиток навичок, управління проєктами, організаційний розвиток.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія «TechWorld» вирішила створити корпоративну академію для підвищення рівня професійних навичок працівників. Вам потрібно розробити концепцію академії, яка включатиме інтерактивні курси, тренінги, менторські програми та можливості для самостійного навчання. Оцініть ефективність роботи академії через опитування працівників та аналіз їхніх досягнень.

Завдання:

Опишіть основні етапи створення корпоративної академії.

Визначте методи оцінки ефективності академії.

Як корпоративна академія сприятиме професійному зростанню працівників?

Завдання 2. Компанія «InnovateTech» планує впровадити нову технологію, яка потребує навчання персоналу для її ефективного використання. Вам доручено розробити програму навчання, яка включатиме тренінги, вебінари та практичні заняття.

Завдання:

Оцініть потреби працівників у навчанні для впровадження нової технології.

Визначте цілі програми навчання та ключові компетенції, які потрібно розвинути.

Розробіть зміст програми, включаючи методи навчання (тренінги, вебінари, практичні заняття).

Опишіть процес впровадження програми та методи оцінки її ефективності.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке стратегія навчання та розвитку персоналу?
2. Яка роль навчання та розвитку в управлінні проєктами?
3. Охарактеризуйте основні етапи розробки програм навчання та розвитку.
4. Як оцінка ефективності впливає на реалізацію програм навчання та розвитку?
5. Які методи використовуються для підвищення ефективності програм навчання?
6. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час впровадження програм навчання.
7. Як стратегії навчання та розвитку впливають на досягнення проєктних цілей?
8. Оцініть важливість професійного зростання співробітників для успішної реалізації проєктів.
9. Які сучасні підходи використовуються для управління навчанням та розвитком персоналу?
10. Розкажіть про вплив організаційної культури на реалізацію програм навчання та розвитку.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль стратегій навчання та розвитку в успішній реалізації проєктів.
2. Методи оцінки ефективності програм навчання та розвитку.
3. Вплив організаційної культури на реалізацію програм навчання.
4. Стратегії мотивації співробітників у контексті програм навчання.
5. Виклики та перспективи реалізації програм навчання у різних галузях.
6. Вплив комунікаційних стратегій на успішність програм навчання та розвитку.
7. Інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу.
8. Порівняльний аналіз методів навчання та розвитку персоналу у різних країнах.
9. Вплив управління навчанням на результативність програм розвитку персоналу.
10. Стратегії управління програмами навчання та розвитку в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Складіть пояснення процесу аналізу навчальних потреб організації та персоналу. Провести оцінку поточних знань і навичок співробітників. Визначити розрив між наявними компетенціями та вимогами до роботи. Вивчити стратегічні цілі компанії та їх вплив на необхідні навички. Визначити пріоритетні сфери для розвитку персоналу. Сформувати план навчання на основі отриманих даних.

Завдання 2. Опишіть процес розробки ефективної програми навчання для співробітників. Проведіть аналіз поточних знань і навичок співробітників. Визначте розриви між наявними компетенціями та вимогами до роботи. Врахуйте стратегічні цілі компанії та їхній вплив на необхідні навички. Визначте пріоритетні сфери для розвитку персоналу та сформууйте план навчання на основі отриманих даних.

Завдання:

Проведіть оцінку поточних знань і навичок співробітників.

Визначте розриви між наявними компетенціями та вимогами до роботи.

Дослідіть стратегічні цілі компанії та їхній вплив на необхідні навички.

Визначте пріоритетні сфери для розвитку персоналу.

Сформууйте план навчання на основі отриманих даних.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

2. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». 2022. С. 100–104.

3. Продіус О.І., Афінасенко М.А., Лемешко М.В. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. Випуск 61/2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195>

4. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024, (1(107), 3–9. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9)

ТЕМА 7.

ШЛЯХИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність навчання та розвитку персоналу в успішній реалізації проєктів.
2. Основні етапи розробки та впровадження стратегій навчання та розвитку персоналу.
3. Методи та інструменти оцінки ефективності програм навчання та розвитку.
4. Вплив стратегій навчання та розвитку на досягнення проєктних цілей організації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Професійне зростання, кар'єрний розвиток, оцінка ефективності, проєктні цілі, розвиток навичок, компетенції, управління проєктами, організаційний розвиток, менторство, планування кар'єри.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Ви — керівник відділу проєктного менеджменту у великій технологічній компанії, яка швидко зростає та розширює кількість одночасно запущених проєктів. Зі збільшенням масштабів компанія стикається з викликами у відстеженні продуктивності команд, оцінці ефективності проєктних менеджерів та забезпеченні своєчасного виконання завдань. Керівництво поставило перед вами завдання розробити систему управління продуктивністю, яка допоможе оптимізувати роботу команди, покращити результати та підвищити мотивацію співробітників.

Визначте ключові показники ефективності (KPI) для проєктних менеджерів та команд — які метрики найкраще відображають успішність керування проєктами?

Запропонуйте систему оцінки продуктивності, яка враховує як індивідуальні результати проєктних менеджерів, так і загальний успіх проєктів.

Розробіть процес зворотного зв'язку та професійного розвитку, який допоможе проєктним менеджерам удосконалювати свої навички та адаптуватися до змін.

Окресліть можливі виклики у впровадженні нової системи та запропонуйте шляхи їх подолання.

Створіть презентацію стратегії та поясніть, як ця система сприятиме підвищенню ефективності проєктного менеджменту та загальному успіху компанії.

Завдання 2. Опишіть процес становлення ділової кар'єри та основні мотиви, що впливають на її розвиток.

Розкрити потрібно основні етапи розвитку кар'єри: початок, професійний ріст, досягнення лідерських позицій. Мотиви кар'єрного зростання: фінансові, професійні, особистісні та соціальні. Роль планування та навчання в процесі кар'єрного розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Роль кар'єрного планування у стратегічному управлінні людськими ресурсами організації.
2. Вплив організаційної культури на кар'єрний розвиток персоналу.
3. Інноваційні методи оцінки потенціалу співробітників для формування кадрового резерву.
4. Баланс між індивідуальними кар'єрними прагненнями та потребами організації: як досягти гармонії?
5. Особливості управління кар'єрою в умовах віддаленої роботи та гібридних форматів.
6. Що таке професійне зростання персоналу?
7. Яка роль професійного зростання в управлінні проєктами.
8. Охарактеризуйте основні етапи кар'єрного розвитку працівників у проєктному менеджменті.
9. Як оцінка ефективності впливає на професійне зростання персоналу?
10. Які методи використовуються для оцінки професійного зростання персоналу?
11. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час розвитку персоналу.
12. Як професійне зростання впливає на досягнення проєктних цілей?
13. Оцініть важливість розвитку навичок для успішної реалізації проєктів.
14. Які сучасні підходи використовуються для управління професійним зростанням персоналу?
15. Розкажіть про вплив організаційної культури на професійне зростання персоналу.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль наставництва та коучингу у розвитку кадрового резерву.
2. Гендерні аспекти кар'єрного розвитку: виклики та шляхи подолання нерівності.
3. Технології штучного інтелекту в управлінні кар'єрою та роботі з кадровим резервом.
4. Кросс-функціональні ротації як інструмент розвитку кадрового резерву та підвищення гнучкості організації.
5. Етичні аспекти управління кар'єрою: як уникнути фаворитизму та забезпечити справедливість у кар'єрному просуванні. Роль професійного зростання у проєктному менеджменті.
6. Методи оцінки професійного зростання персоналу.
7. Вплив організаційної культури на професійне зростання персоналу.

8. Стратегії мотивації співробітників у контексті кар'єрного розвитку
9. Виклики та перспективи професійного зростання персоналу в різних галузях.
10. Вплив комунікаційних стратегій на професійне зростання персоналу.
11. Інноваційні підходи до професійного зростання персоналу.
12. Порівняльний аналіз методів професійного зростання у різних країнах.
13. Вплив управління розвитком навичок на результативність роботи команди проєкту.
14. Стратегії управління професійним зростанням у умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Опишіть процес розробки програми підвищення кваліфікації персоналу.

Проведіть оцінку поточних компетенцій і навичок співробітників.

Визначте розриви між наявними навичками та вимогами до роботи.

Проаналізуйте стратегічні цілі організації та їх вплив на необхідні компетенції.

Визначте ключові області, в яких потрібен розвиток співробітників.

Сформуйте план підвищення кваліфікації на основі отриманих даних, включаючи тренінги, семінари та програми менторства.

Завдання 2. Опишіть процес розробки ефективної програми навчання для співробітників. Проведіть аналіз поточних знань і навичок співробітників. Визначте розриви між наявними компетенціями та вимогами до роботи. Врахуйте стратегічні цілі компанії та їхній вплив на необхідні навички. Визначте пріоритетні сфери для розвитку персоналу та сформуйте план навчання на основі отриманих даних.

Завдання:

Проведіть оцінку поточних знань і навичок співробітників.

Визначте розриви між наявними компетенціями та вимогами до роботи.

Дослідіть стратегічні цілі компанії та їхній вплив на необхідні навички.

Визначте пріоритетні сфери для розвитку персоналу.

Сформуйте план навчання на основі отриманих даних.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69–77.

2. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення.

Ефективна економіка. 2020. № 12. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404>.

3. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.

4. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

ТЕМА 8.

СТИМУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УЧАСНИКІВ ПРОЄКТІВ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність стимулювання та підтримки професійного розвитку учасників проєктів.
2. Основні етапи розробки та впровадження стратегій стимулювання професійного розвитку.
3. Види та форми стимулювання професійного розвитку працівників
4. Методи та інструменти оцінки ефективності програм професійного розвитку.
5. Вплив стимулювання професійного розвитку на досягнення проєктних цілей організації.
6. Інноваційні підходи та технології для підвищення мотивації працівників

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Професійне стимулювання, стимулювання розвитку, оцінка ефективності, проєктні цілі, розвиток навичок, компетенції, управління проєктами, організаційний розвиток, менторство, планування кар'єри.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Ви є керівник відділу в компанії, яка прагне стимулювати професійний розвиток своїх працівників. Вам потрібно розробити план заходів для підвищення кваліфікації та мотивації співробітників. Визначити потреби у навчанні. Провести вибір методів навчання (тренінги, семінари, онлайн-курси тощо). Дослідити процес створення системи зворотного зв'язку та впровадження програм наставництва. Провести оцінку ефективності заходів.

Завдання 2. Ви HR-менеджер у великій компанії, яка прагне покращити професійний розвиток своїх співробітників через зміцнення корпоративної культури.

Вам потрібно розробити план заходів. Визначити основні цінності та принципи корпоративної культури. Створити програми навчання та розвитку, що відповідають цим цінностям. Впровадити систему зворотного зв'язку для оцінки ефективності програм. Організувати заходи для зміцнення командного духу та залучення працівників.

Питання для самоконтролю:

1. Роль лідерства у стимулюванні професійного розвитку працівників.
2. Вплив корпоративної культури на професійний розвиток співробітників.
3. Ефективні методи мотивації для підвищення кваліфікації працівників.

4. Значення наставництва та коучингу у професійному розвитку.
5. Інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу. Роль кар'єрного планування у стратегічному управлінні людськими ресурсами організації.
6. Вплив організаційної культури на кар'єрний розвиток персоналу.
7. Інноваційні методи оцінки потенціалу співробітників для формування кадрового резерву.
8. Баланс між індивідуальними кар'єрними прагненнями та потребами організації: як досягти гармонії.
9. Особливості управління кар'єрою в умовах віддаленої роботи та гібридних форматів.
10. Що таке професійне зростання персоналу?
11. Яка роль професійного зростання в управлінні проєктами?
12. Охарактеризуйте основні етапи кар'єрного розвитку працівників у проєктному менеджменті.
13. Як оцінка ефективності впливає на професійне зростання персоналу?
14. Які методи використовуються для оцінки професійного зростання персоналу?
15. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час розвитку персоналу.
16. Як професійне зростання впливає на досягнення проєктних цілей?
17. Оцініть важливість розвитку навичок для успішної реалізації проєктів.
18. Які сучасні підходи використовуються для управління професійним зростанням персоналу?
19. Розкажіть про вплив організаційної культури на професійне зростання персоналу.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль наставництва та коучингу у розвитку кадрового резерву
2. Гендерні аспекти кар'єрного розвитку: виклики та шляхи подолання нерівності.
3. Технології штучного інтелекту в управлінні кар'єрою та роботі з кадровим резервом.
4. Крос-функціональні ротації як інструмент розвитку кадрового резерву та підвищення гнучкості організації.
5. Етичні аспекти управління кар'єрою: як уникнути фаворитизму та забезпечити справедливість у кар'єрному просуванні.
6. Роль професійного зростання у проєктному менеджменті.
7. Методи оцінки професійного зростання персоналу.
8. Вплив організаційної культури на професійне зростання персоналу.
9. Стратегії мотивації співробітників у контексті кар'єрного розвитку.
10. Виклики та перспективи професійного зростання персоналу в різних галузях.

11. Вплив комунікаційних стратегій на професійне зростання персоналу.
12. Інноваційні підходи до професійного зростання персоналу.
13. Порівняльний аналіз методів професійного зростання у різних країнах.
14. Вплив управління розвитком навичок на результативність роботи команди проєкту.
15. Стратегії управління професійним зростанням в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Складіть пояснення процесу аналізу навчальних потреб організації та персоналу. Проведіть оцінку поточних знань і навичок співробітників. Визначте розриви між наявними компетенціями та вимогами до роботи. Вивчіть стратегічні цілі компанії та їхній вплив на необхідні навички. Визначте пріоритетні сфери для розвитку персоналу. Сформуйте план навчання на основі отриманих даних.

Завдання 2. Уявіть, що ви — керівник відділу великої компанії, де спостерігається низька мотивація серед молодих співробітників. Щоб підвищити їхню залученість і ефективність, ви вирішуєте запровадити програми наставництва та коучингу.

Як вибрати наставників і коучів для співробітників?

Які цілі варто поставити для кожної програми?

Як виміряти ефективність наставництва та коучингу для професійного розвитку?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.

2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

3. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

4. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>.

ТЕМА 9.

ВЗАЄМОДІЯ ТА ПАРТНЕРСТВО В КОМАНДІ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЄКТАХ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність взаємодії та партнерства в команді як чинника розвитку персоналу.
2. Основні етапи формування ефективної команди для проєкту.
3. Методи та інструменти оцінки ефективності співпраці в команді.
4. Вплив партнерства на досягнення проєктних цілей організації.
5. Інноваційні підходи до підвищення мотивації працівників у команді.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Взаємодія в команді, партнерство, ефективність команди, оцінка співпраці, проєктні цілі, розвиток навичок, компетенції, управління проєктами, командна динаміка, мотивація.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Ви керівник проєкту у великій компанії, яка прагне покращити взаємодію та партнерство в командах. Вам доручено розробити план заходів для зміцнення співпраці та підвищення ефективності команд.

Завдання:

Визначте ключові фактори, що впливають на ефективність взаємодії в команді.

Запропонуйте методи та інструменти для покращення співпраці в команді (наприклад, командні тренінги, спільні робочі сесії, тимбілдінг).

Розробіть систему зворотного зв'язку для оцінки ефективності співпраці.

Визначте можливі виклики та запропонуйте шляхи їх подолання.

Створіть план впровадження заходів та поясніть, як вони сприятимуть досягненню проєктних цілей.

Завдання 2. Ваша організація стикається з проблемою низької мотивації працівників та високого рівня плинності кадрів. Керівництво вирішило впровадити систему соціального партнерства для покращення умов праці та підвищення задоволеності працівників.

Розробіть план впровадження соціального партнерства в організації. Визначте ключові елементи колективного договору, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників. Опишіть механізми контролю за виконанням умов колективного договору. Запропонуйте заходи для залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Питання для самоконтролю:

1. Роль соціального партнерства у підвищенні продуктивності праці.
2. Вплив колективних договорів на умови праці та соціальний захист працівників.
3. Соціальне партнерство як інструмент вирішення конфліктів у трудових відносинах.
4. Моделі соціального партнерства: порівняльний аналіз.
5. Роль профспілок у системі соціального партнерства.
6. Яка роль взаємодії та партнерства в розвитку персоналу в проєктному менеджменті?
7. Як взаємодія в команді впливає на досягнення проєктних цілей?
8. Охарактеризуйте основні етапи формування ефективної команди для проєкту.
9. Які методи та інструменти використовуються для оцінки ефективності співпраці в команді?
10. Визначте основні виклики, з якими стикаються команди під час співпраці.
11. Як партнерство в команді впливає на розвиток навичок і компетенцій співробітників?
12. Які інноваційні підходи використовуються для підвищення мотивації працівників у команді?
13. Як оцінка співпраці впливає на ефективність роботи команди?
14. Яка роль організаційної культури в підтримці ефективного партнерства в команді?
15. Вплив комунікаційних стратегій на ефективність співпраці в команді.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль партнерства та взаємодії у підвищенні ефективності роботи команди.
2. Методи оцінки ефективності співпраці в команді.
3. Вплив організаційної культури на взаємодію та партнерство в команді.
4. Стратегії мотивації працівників для покращення співпраці в команді.
5. Виклики та перспективи взаємодії та партнерства в різних галузях.
6. Вплив комунікаційних стратегій на партнерство в команді.
7. Інноваційні підходи до взаємодії та партнерства в команді.
8. Порівняльний аналіз методів співпраці в командах у різних країнах.
9. Вплив ефективного управління партнерством на результативність роботи команди проєкту.
10. Стратегії управління партнерством в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз взаємодії та партнерства в обраній вами організації. Визначте ключові фактори, що впливають на ефективність співпраці в командах. Запропонуйте методи та інструменти для покращення взаємодії та партнерства, а також оцініть їхню ефективність у досягненні проектних цілей.

Завдання 2. На підприємстві «Мегадім» в м.Одеса виникла проблема з безпекою праці, що призвело до кількох нещасних випадків. Профспілка, представляючи інтереси працівників, ініціювала переговори з керівництвом компанії та місцевою владою. Під час зустрічі сторони обговорили необхідність покращення умов праці та впровадження нових стандартів безпеки.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

2. Сазонова Т.О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90-94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/23.pdf

3. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133-136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf

4. Sazonova T., Oliinyk A., Oliinyk Y. Staff development as an element of company's social security. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. P. 441-446

ТЕМА 10.

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність взаємодії та партнерства в команді як чинника розвитку персоналу.
2. Основні етапи формування ефективної команди для проєкту.
3. Методи та інструменти оцінки ефективності співпраці в команді.
4. Вплив партнерства на досягнення проєктних цілей організації.
5. Інноваційні підходи до підвищення мотивації працівників у команді.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Інновації, управління розвитком персоналу, ефективність інновацій, проєктні цілі, розвиток навичок, компетенції, управління проєктами, технологічні новації, мотивація, навчання.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Ви керівник проєкту у великій компанії, яка прагне впровадити інновації для покращення управління розвитком персоналу. Вам доручено розробити план заходів для впровадження інноваційних підходів та підвищення ефективності команд.

Завдання:

Визначте основні інноваційні технології, що можуть бути використані для управління розвитком персоналу.

Запропонуйте методи та інструменти для впровадження цих технологій (наприклад, онлайн-платформи для навчання, цифрові тренажери, аналітичні інструменти).

Розробіть систему зворотного зв'язку для оцінки ефективності впроваджених інновацій.

Визначте можливі виклики та запропонуйте шляхи їх подолання.

Створіть план впровадження заходів та поясніть, як вони сприятимуть досягненню проєктних цілей.

Завдання 2. Ваша організація стикається з проблемою низької мотивації працівників та високого рівня плинності кадрів. Керівництво вирішило впровадити систему соціального партнерства для покращення умов праці та підвищення задоволеності працівників.

Розробіть план впровадження соціального партнерства в організації. Визначте ключові елементи колективного договору, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників. Опишіть механізми контролю за виконанням умов колективного договору. Запропонуйте заходи для залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Питання для самоконтролю:

1. Яка роль інновацій в управлінні розвитком персоналу в проєктній діяльності?
2. Як інновації впливають на досягнення проєктних цілей?
3. Охарактеризуйте основні етапи впровадження інновацій в управлінні розвитком персоналу.
4. Які методи та інструменти використовуються для оцінки ефективності інновацій в управлінні розвитком персоналу?
5. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час впровадження інновацій.
6. Як інноваційні технології впливають на мотивацію працівників?
7. Які інноваційні підходи використовуються для підвищення мотивації та розвитку працівників?
8. Як оцінка ефективності інновацій впливає на розвиток персоналу?
9. Яка роль організаційної культури в підтримці інновацій в управлінні розвитком персоналу?
10. Вплив інноваційних комунікаційних стратегій на ефективність роботи команди.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль інновацій в управлінні розвитком персоналу.
2. Методи оцінки ефективності інновацій в управлінні розвитком персоналу.
3. Вплив організаційної культури на впровадження інновацій в управлінні розвитком персоналу.
4. Стратегії мотивації працівників для підтримки інновацій в команді.
5. Виклики та перспективи впровадження інновацій в різних галузях.
6. Вплив інноваційних комунікаційних стратегій на мотивацію працівників.
7. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу.
8. Порівняльний аналіз методів впровадження інновацій в управлінні розвитком персоналу у різних країнах.
9. Вплив інноваційного управління на результативність роботи команди проєкту.
10. Стратегії управління інноваціями в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз впровадження інновацій в управлінні розвитком персоналу в обраній вами організації. Визначте ключові фактори, що впливають на ефективність інноваційних підходів. Запропонуйте методи та інструменти для покращення впровадження інновацій, а також оцініть їхню ефективність у досягненні проєктних цілей.

Завдання 2. Уявіть, що ви керівник проєкту в компанії, яка прагне впровадити інноваційні технології для покращення управління розвитком

персоналу. Щоб покращити ефективність роботи команди, ви вирішуєте запровадити інноваційні підходи до навчання та мотивації.

Завдання:

Як обрати інноваційні технології для покращення управління розвитком персоналу?

Які цілі варто поставити для впровадження інноваційних підходів?

Як виміряти ефективність інноваційних підходів до розвитку персоналу?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Руденко К. С. Розвиток системи управління персоналом в ІТ-компаніях. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 179-181.

2. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Випуск 29. С. 142-147.

3. Сазонова Т. О., Келемеш Л. В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 37. 2019. С. 530-538. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf

4. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109. 20.

5. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Вип. 4. С. 138-144.

ТЕМА 11.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність оцінки ефективності розвитку персоналу в контексті реалізації проєктів.
2. Основні етапи процесу оцінки ефективності розвитку персоналу.
3. Методи та інструменти для оцінки ефективності програм розвитку персоналу.
4. Вплив оцінки ефективності на досягнення проєктних цілей організації.
5. Інноваційні підходи до оцінки ефективності розвитку персоналу.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Оцінка ефективності, розвиток персоналу, проєктні цілі, методи оцінки, інструменти оцінки, управління проєктами, компетенції, професійне зростання, навчання, організаційний розвиток.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія "Progressive Solutions" проводить оцінку компетенцій працівників для формування індивідуальних планів розвитку. Вам, як HR-менеджеру, потрібно визначити ключові компетенції для кожного працівника (знання, навички, поведінкові якості) та на їх основі скласти індивідуальні плани розвитку.

Які методи оцінки компетенцій ви використаєте? Як план розвитку допоможе працівникам досягти кар'єрних цілей та підвищити їхню ефективність? Розробіть систему зворотного зв'язку для оцінки ефективності впроваджених інновацій. Визначте можливі виклики та запропонуйте шляхи їх подолання.

Завдання 2. У сучасній компанії впроваджено систему оцінювання персоналу для підвищення продуктивності та визначення потреб у розвитку. Проте виникають труднощі з об'єктивністю оцінок, сприйняттям співробітників та адаптацією до змін.

Розгляньте, які виклики можуть виникати в процесі оцінювання та запропонуйте шляхи їх подолання, зокрема в контексті сучасних організаційних реалій. Розробіть план впровадження соціального партнерства в організації. Визначте ключові елементи колективного договору, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників. Опишіть механізми контролю за виконанням умов колективного договору. Запропонуйте заходи для залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Питання для самоконтролю:

1. Яка роль оцінки ефективності в розвитку персоналу в контексті реалізації проєктів?
2. Як оцінка ефективності впливає на досягнення проєктних цілей?
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу оцінки ефективності розвитку персоналу.
4. Які методи та інструменти використовуються для оцінки ефективності програм розвитку персоналу?
5. Визначте основні виклики, з якими стикаються організації під час оцінки ефективності програм розвитку.
6. Як інноваційні підходи впливають на оцінку ефективності розвитку персоналу?
7. Яка роль організаційної культури в підтримці ефективності оцінки розвитку персоналу?
8. Вплив комунікаційних стратегій на процес оцінки ефективності.
9. Які показники використовуються для оцінки ефективності розвитку персоналу?
10. Яка роль зворотного зв'язку в процесі оцінки ефективності програм розвитку?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль оцінки ефективності в управлінні розвитком персоналу.
2. Методи оцінки ефективності програм розвитку персоналу.
3. Вплив організаційної культури на оцінку ефективності розвитку персоналу.
4. Стратегії мотивації працівників для підтримки ефективності оцінки розвитку.
5. Виклики та перспективи впровадження системи оцінки ефективності в різних галузях.
6. Вплив інноваційних підходів на оцінку ефективності розвитку персоналу.
7. Інноваційні методи оцінки ефективності розвитку персоналу.
8. Порівняльний аналіз методів оцінки ефективності розвитку персоналу у різних країнах.
9. Вплив ефективного управління оцінкою на результативність роботи команди проєкту.
10. Стратегії управління ефективністю оцінки розвитку в умовах швидких змін на ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз впровадження системи оцінки ефективності розвитку персоналу в обраній вами організації. Визначте ключові фактори, що впливають на ефективність оцінки. Запропонуйте методи та інструменти для покращення процесу оцінки, а також оцініть їхню ефективність у досягненні проєктних цілей.

Завдання 2. Уявіть, що ви керівник проекту в компанії, яка прагне впровадити систему оцінки ефективності розвитку персоналу. Щоб покращити ефективність роботи команди, ви вирішуєте запровадити нові підходи до оцінки та розвитку.

Завдання:

Як обрати методи та інструменти для оцінки ефективності розвитку персоналу?

Які цілі варто поставити для впровадження системи оцінки ефективності?

Як виміряти ефективність нових підходів до оцінки та розвитку персоналу?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144.

2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32

3. Глущенко Л, Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 35, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>

4. Кібік О.М., Мельник В.І., Хаймінова Ю.В. Вплив інфраструктури ринку на реалізацію стратегії розвитку причорноморського регіону. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (73), 2020. С. 55-66.

5. Сазонова Т.О., Шульженко І. В. Організаційна культура як фактор формування ефективної діяльності підприємницьких структур. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва : колективна монографія / за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудов, І. О. Яснолоб. Полтава, Видавництво ПП «Астроя», 2019. С. 166-172.

6. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*: Зб. наук. праць. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14., 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

**ТЕСТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ»**

1. Який з наступних методів є інструментом для оцінки ефективності програм розвитку персоналу?

- а) SWOT-аналіз;
- б) 360-градусне оцінювання;
- в) PEST-аналіз;
- г) графіки Ганта.

2. Який етап є першим у процесі впровадження стратегії навчання та розвитку персоналу?

- а) аналіз потреб у навчанні;
- б) проведення тренінгів;
- в) оцінка ефективності навчання;
- г) підготовка звітів.

3. Визначте основний компонент корпоративної академії:

- а) виробничий процес;
- б) інтерактивні курси;
- в) маркетинговий план;
- г) фінансовий звіт.

4. Що з переліченого є прикладом методу стимулювання професійного розвитку?

- а) стратегічне планування;
- б) менторство;
- в) управління ризиками;
- г) контроль за виконанням.

5. Як називається процес систематичного оцінювання та вдосконалення роботи команди?

- а) аудит;
- б) навчання;
- в) оцінка ефективності;
- г) консалтинг.

6. Який з наведених факторів найбільше впливає на мотивацію працівників у команді?

- а) заробітна плата;
- б) відпустка;
- в) соціальні пільги;
- г) лідерство.

7. Як називається процес визначення розривів між наявними компетенціями та вимогами до роботи?

- а) SWOT-аналіз;
- б) GAP-аналіз;
- в) PEST-аналіз;
- г) вивчення ринку.

8. Який з наведених елементів є ключовим фактором у формуванні ефективної команди для проєкту?

- а) виробничий процес;
- б) командна динаміка;
- в) фінансовий звіт;
- г) маркетингова стратегія.

9. Що з наведеного є інструментом для підвищення мотивації працівників?

- а) інтерактивні курси;
- б) заробітна плата;
- в) розподіл обов'язків;
- г) графіки Ганта.

10. Який з наведених елементів є частиною внутрішнього середовища команди проєкту?

- а) конкуренти;
- б) командна динаміка;
- в) соціальні пільги;
- г) зовнішні інвестори.

7. Яка з наступних дій є етапом впровадження інновацій у розвиток персоналу?

- а) вивчення ринку;
- б) проведення тренінгів;
- в) підготовка звітів;
- г) створення вебсайтів.

8. Яка з наступних дій є частиною процесу кар'єрного розвитку працівників?

- а) стратегічне планування;
- б) навчання нових навичок;
- в) управління ризиками;
- г) контроль за виконанням.

9. Що з наведеного є прикладом методу оцінки ефективності розвитку персоналу?

- а) вивчення ринку;
- б) виробничий процес;
- в) 360-градусне оцінювання;
- г) SWOT-аналіз.

10. Як називається інструмент для оцінки ефективності роботи команди проєкту?

- а) SWOT-аналіз;
- б) графіки Ганта;
- в) KPI (ключові показники ефективності);
- г) PEST-аналіз.

11. Що з переліченого є етапом процесу розробки програми навчання для співробітників?

- а) визначення стратегічних цілей;

- б) проведення тренінгів;
- в) підготовка звітів;
- г) визначення потреб у навчанні.

12. Який з наведених факторів найбільше впливає на досягнення проектних цілей?

- а) структура управління;
- б) командна динаміка;
- в) фінансовий звіт;
- г) соціальні пільги.

13. Який елемент є частиною оцінки ефективності програм розвитку персоналу?

- а) виробничий процес;
- б) SWOT-аналіз;
- в) KPI (ключові показники ефективності);
- г) розподіл обов'язків.

14. Який з наведених методів є інструментом для підвищення мотивації працівників у команді?

- а) SWOT-аналіз;
- б) 360-градусне оцінювання;
- в) KPI (ключові показники ефективності);
- г) менторство.

15. Що з наведеного є інноваційним підходом до розвитку персоналу?

- а) виробничий процес;
- б) маркетингова стратегія;
- в) цифрові тренажери;
- г) підготовка звітів.

16. Як називається процес визначення потреб у навчанні для співробітників?

- а) SWOT-аналіз;
- б) GAP-аналіз;
- в) оцінка ризиків;
- г) вивчення ринку.

17. Який з наведених елементів є частиною ефективного управління проектами?

- а) виробничий процес;
- б) конкуренти;
- в) командна динаміка;
- г) фінансовий звіт.

18. Що з переліченого є інструментом для покращення співпраці в команді?

- а) графіки Ганта;
- б) тренінги з командної роботи;
- в) стратегічне планування;
- г) контроль за виконанням.

19. Який з наведених факторів найбільше впливає на досягнення стратегічних цілей організації?

- а) заробітна плата;
- б) соціальні пільги;
- в) лідерство;
- г) відпустка.

20. Як називається процес планування кар'єрного розвитку співробітників?

- а) SWOT-аналіз;
- б) GAP-аналіз;
- в) кар'єрне планування;
- г) вивчення ринку.

21. Що з переліченого є інструментом для підвищення ефективності команди проєкту?

- а) графіки Ганта;
- б) командні тренінги;
- в) SWOT-аналіз;
- г) контроль за виконанням.

22. Яка з наступних дій є етапом впровадження програм стимулювання професійного розвитку?

- а) вивчення ринку;
- б) підготовка звітів;
- в) проведення тренінгів;
- г) маркетингова стратегія.

23. Що з переліченого є етапом впровадження стратегії розвитку персоналу?

- а) аналіз ринку;
- б) розробка навчальних програм;
- в) визначення конкурентів;
- г) вивчення фінансових звітів.

24. Який з наведених елементів є частиною внутрішнього середовища команди проєкту?

- а) конкуренти;
- б) соціальні пільги;
- в) командна динаміка;
- г) зовнішні інвестори.

25. Який з наступних методів є інструментом для оцінки потреб персоналу?

- а) PEST-аналіз;
- б) GAP-аналіз;
- в) SWOT-аналіз;
- г) графіки Ганта.

26. Що з переліченого є прикладом методу розвитку компетенцій?

- а) фінансовий аналіз;
- б) стратегічне планування;

- в) навчальні тренінги;
- г) виробничий процес.

27. Який з наведених факторів є важливим для оцінки ефективності навчальних програм?

- а) організаційна структура;
- б) потреби персоналу;
- в) конкурентне середовище;
- г) структура управління.

28. Що з наведеного є етапом процесу впровадження навчання в організації?

- а) визначення потреб у навчанні;
- б) проведення маркетингових досліджень;
- в) підготовка фінансових звітів;
- г) вивчення конкурентів.

29. Яка з наступних дій є частиною процесу планування розвитку кар'єри співробітників?

- а) проведення тренінгів;
- б) розробка маркетингових планів;
- в) оцінка поточних компетенцій;
- г) виробничі процеси.

30. Який з наведених методів є інструментом для підвищення мотивації працівників у команді?

- а) PEST-аналіз;
- б) фінансовий звіт;
- в) стратегічне планування;
- г) зворотний зв'язок.

31. Що з наведеного є інноваційним підходом до навчання та розвитку персоналу?

- а) цифрові тренажери;
- б) виробничий процес;
- в) маркетингова стратегія;
- г) підготовка звітів.

32. Який з наведених елементів є частиною зовнішнього середовища організації?

- а) фінансові ресурси;
- б) конкуренти;
- в) структура управління;
- г) організаційна культура.

33. Що з наведеного є інструментом для підвищення ефективності команди проєкту?

- а) графіки Ганта;
- б) командні тренінги;
- в) SWOT-аналіз;
- г) контроль за виконанням.

34. Який з наведених елементів є частиною оцінки ефективності навчання персоналу?

- а) виробничий процес;
- б) SWOT-аналіз;
- в) оцінка потреб у навчанні;
- г) розподіл обов'язків.

35. Що з наведеного є прикладом методу стимулювання розвитку навичок?

- а) SWOT-аналіз;
- б) менторство;
- в) управління ризиками;
- г) контроль за виконанням.

36. Як називається процес визначення розривів між поточними знаннями та необхідними компетенціями?

- а) GAP-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) PEST-аналіз;
- г) вивчення ринку.

37. Який з наведених елементів є ключовим фактором у формуванні ефективної команди?

- а) виробничий процес;
- б) командна динаміка;
- в) фінансовий звіт;
- г) маркетингова стратегія.

38. Що з наведеного є інструментом для підвищення мотивації працівників?

- а) розподіл обов'язків;
- б) графіки Ганта;
- в) заробітна плата;
- г) інтерактивні курси.

39. Яка з наступних дій є етапом впровадження стратегії розвитку персоналу?

- а) аналіз ринку;
- б) розробка навчальних програм;
- в) визначення конкурентів;
- г) вивчення фінансових звітів.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ
з навчальної дисципліни
«Управління розвитком персоналу»

1. Розробити та презентувати програму розвитку персоналу для конкретного підприємства. Проаналізувати потреби компанії, визначити ключові напрями розвитку працівників та обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

2. Проаналізувати роль навчання та підвищення кваліфікації у розвитку персоналу. Дослідити вплив корпоративного навчання, тренінгів, семінарів та програм наставництва на професійне зростання співробітників.

3. Оцінити ефективність системи кар'єрного зростання в організації. Визначити механізми просування по службі, їхню відповідність потребам працівників та вплив на продуктивність.

4. Вивчити вплив корпоративної культури на розвиток персоналу. Проаналізувати, як цінності, місія компанії та взаємодія всередині колективу сприяють чи перешкоджають професійному розвитку співробітників.

5. Дослідити роль мотивації у процесі розвитку персоналу. Розглянути, як матеріальні та нематеріальні стимули сприяють підвищенню кваліфікації та кар'єрному зростанню.

6. Розробити стратегію адаптації нових працівників. Запропонувати заходи для швидкої інтеграції нових співробітників у робочий процес та створення комфортних умов для їхнього професійного розвитку.

7. Оцінити ефективність наставництва та коучингу в організації. Визначити їхню роль у професійному становленні співробітників та розробити рекомендації щодо вдосконалення цих програм.

8. Проаналізувати значення гнучких форм зайнятості у розвитку персоналу. Розглянути вплив дистанційної роботи, гнучкого графіка та проєктної діяльності на професійний розвиток та ефективність працівників.

9. Дослідити зв'язок між особистісним розвитком та професійним зростанням співробітників. Проаналізувати, як саморозвиток, лідерські навички та soft skills впливають на кар'єрне зростання.

10. Провести порівняльний аналіз систем управління розвитком персоналу у різних компаніях. Визначити найкращі практики та розробити рекомендації щодо їх впровадження в обраному підприємстві.

Оцінювання здійснюється за повнотою та якістю виконання завдання.

РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність та основні функції мотиваційного менеджменту.
2. Мотивація та мотиваційний процес у сфері реалізації проектів.
3. Організаційно-правове забезпечення мотиваційної діяльності.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Мотиваційний менеджмент, мотиваційний процес, організаційне забезпечення, правове забезпечення, проектні цілі, оцінка ефективності, розвиток персоналу, компетенції, професійне зростання, навчання

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія Apple Inc. була заснована у 1976 році в Купертіно, Каліфорнія. Спочатку вона займалася розробкою і продажем персональних комп'ютерів. З часом Apple перетворилася на одного з провідних світових виробників електроніки, відомого своїми інноваційними продуктами, такими як iPhone, iPad та Mac. У 2000-х роках компанія почала активно впроваджувати мотиваційний менеджмент для підтримки своєї конкурентоспроможності та залучення талановитих співробітників.

Завдання:

Вивчіть основні етапи розвитку мотиваційного менеджменту з 1960-х до 2000-х років. Які ключові події та теорії вплинули на формування мотиваційного менеджменту як дисципліни?

Проаналізуйте, як компанія Apple Inc. застосувала концепції мотиваційного менеджменту у 2000-х роках. Які конкретні кроки вони зробили для покращення своєї конкурентоспроможності та залучення талановитих співробітників?

Порівняйте підходи до мотиваційного менеджменту у 2000-х роках з сучасними підходами. Які зміни відбулися у цій сфері, і як вони могли б вплинути на стратегію Apple Inc. сьогодні?

Запропонуйте рекомендації щодо покращення мотиваційної системи у Apple Inc. Які інноваційні підходи до мотивації співробітників могли б бути впроваджені у компанії?

Завдання 2. . Компанія Microsoft була заснована у 1975 році Біллом Гейтсом та Полом Алленом. Вона стала однією з найвпливовіших технологічних компаній світу, відомою своїми інноваційними продуктами та сервісами, такими як Windows, Office та Azure. У різні періоди свого розвитку компанія зіштовхувалася з численними викликами, але завдяки ефективному

управлінню та мотиваційній політиці змогла зберегти лідерські позиції на ринку.

Завдання:

Дослідіть, як Microsoft використовувала концепцію мотиваційного менеджменту для підтримання своєї конкурентоспроможності у 2000-х роках. Які стратегічні рішення щодо мотивації співробітників були прийняті для досягнення цієї мети?

Проаналізуйте сутність і зміст мотиваційного менеджменту в Microsoft. Як компанія визначає свої мотиваційні цілі та як вони впливають на її операційну діяльність?

Оцініть, як мотиваційний менеджмент вплинув на успіх Microsoft у 2010-х роках. Які ключові фактори сприяли зростанню компанії та її інноваційній діяльності?

Запропонуйте рекомендації щодо покращення мотиваційної системи у Microsoft. Які інноваційні підходи до мотивації співробітників могли б бути впроваджені у компанії?

Питання для самоконтролю:

1. Що таке мотиваційний менеджмент і яке його значення в організації?
2. Які основні елементи організаційної структури впливають на мотиваційний менеджмент?
3. Як роль керівників і менеджерів впливає на формування мотиваційної середовища в організації?
4. Які основні інструменти мотивації використовуються в організаціях?
5. Як матеріальні та нематеріальні засоби мотивації впливають на ефективність роботи співробітників?
6. Які основні теорії мотивації ви знаєте? Охарактеризуйте їх коротко.
7. Як аналіз мотиваційної системи допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації?
8. Які методи та підходи використовуються для оцінки мотиваційної системи в організації?
9. Які кроки можна зробити для покращення мотиваційної системи в організації?
10. Як мотиваційний менеджмент впливає на залучення та утримання талановитих співробітників?
11. Які інноваційні підходи до мотивації можуть бути впроваджені в організації?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Еволюція теорій мотивації: від класичних моделей до сучасних підходів.
2. Вплив організаційної культури на мотивацію співробітників: дослідження ключових факторів.
3. Інноваційні підходи до мотивації співробітників у сучасних компаніях.

4. Роль лідерства у формуванні мотивованого колективу: практичні приклади.
5. Оцінка ефективності мотиваційних програм: методи та інструменти.
6. Мотиваційні стратегії для покоління Z і Millennials: як залучити та утримати молодих талантів.
7. Психологічні аспекти мотивації на робочому місці: інсайти для менеджерів.
8. Матеріальні та нематеріальні засоби мотивації: як знайти баланс.
9. Мотивація в умовах дистанційної роботи: виклики та можливості.
10. Побудова ефективної мотиваційної системи в міжнародній компанії: приклади успішних практик.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть відому компанію (наприклад, Google, Amazon, Tesla тощо) та дослідіть її мотиваційну систему. Які основні мотиваційні інструменти використовує компанія? Як вони впливають на залученість та продуктивність співробітників?

Завдання 2. Порівняйте мотиваційні системи двох компаній у тій самій галузі (наприклад, Apple та Samsung у сфері технологій). Які підходи вони використовують для мотивації своїх співробітників? Які з них є більш ефективними і чому?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Вплив глобальних трендів на бізнес-менеджмент. Міжнародна науково-практична конференція «Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру». (м. Одеса, 21 травня 2021 р.). / за ред. Г.О. Ульянової. Одеса. 2021. С. 438-441.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.
3. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
4. Маркович І. Поведінкові та культурологічні аспекти корпоративного управління в контексті забезпечення мотивації діяльності / information and innovative technologies in the turbulence era. Edited by Natalia Afanasieva and Oleksandr Nestorenko. *Publishing House of University of Technology*, Katowice, 2022. 468 pp.

ТЕМА 2.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Етапи розвитку теорії і практики мотивації.
2. Етапи розвитку теорії і практики мотивації.
3. Характеристика основних змістових теорій мотивації.
4. Характеристика процесуальних теорій мотивації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Мотиваційний менеджмент, мотиваційні теорії, організаційне забезпечення мотивації, мотиваційна діяльність.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія Google була заснована у 1998 році в Менло-Парк, Каліфорнія. З часом вона перетворилася на одну з найвпливовіших технологічних компаній світу. Google відома своєю унікальною корпоративною культурою і підходами до мотивації співробітників.

Завдання:

Вивчіть основні теорії мотивації, які застосовуються у компанії Google. Як ці теорії впливають на мотивацію співробітників?

Проаналізуйте, які конкретні програми та ініціативи використовує Google для підтримання високого рівня мотивації.

Порівняйте підходи до мотивації в Google з підходами в іншій компанії (наприклад, Amazon). Які з них є більш ефективними і чому?

Запропонуйте рекомендації щодо покращення мотиваційної системи у Google. Які інноваційні підходи до мотивації співробітників могли б бути впроваджені у компанії?

Завдання 2. Компанія Amazon була заснована у 1994 році Джеффом Безосом. Вона є лідером у сфері електронної комерції та відома своїми інноваційними підходами до управління.

Завдання:

Дослідіть, як Amazon використовує різні теорії мотивації для підвищення продуктивності співробітників.

Проаналізуйте сутність і зміст мотиваційного менеджменту в Amazon. Які стратегічні рішення щодо мотивації співробітників були прийняті для досягнення цієї мети?

Оцініть ефективність мотиваційних програм Amazon у порівнянні з іншими компаніями в тій самій галузі.

Запропонуйте рекомендації щодо покращення мотиваційної системи у Amazon. Які інноваційні підходи до мотивації співробітників могли б бути впроваджені у компанії?

Питання для самоконтролю:

1. Як корпоративна культура впливає на систему мотивації в організації?
2. Яка роль емоційного інтелекту керівника у формуванні мотиваційної стратегії?
3. Як особисті цінності співробітників впливають на їхню мотивацію та продуктивність?
4. Які методи індивідуальної мотивації можуть застосовувати керівники?
5. Як гнучкий графік роботи та віддалена зайнятість впливають на мотивацію персоналу?
6. Які сучасні технології використовуються для підвищення мотивації співробітників?
7. Як немонетарні методи заохочення можуть підвищити рівень задоволеності працівників?
8. Як стрес і вигорання впливають на мотивацію, і які методи їхньої профілактики ефективні?
9. Які підходи до мотивації використовуються в компаніях з різними організаційними структурами?
10. Як ефективна комунікація всередині команди сприяє підвищенню мотивації працівників?
11. Як адаптація та наставництво нових співробітників впливають на їхню мотивацію?
12. Як система кар'єрного росту та професійного розвитку впливає на рівень мотивації персоналу?
13. Які особливості мотивації співробітників різних поколінь (Baby Boomers, X, Y, Z)?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Гейміфікація в мотивації персоналу: як ігрові механіки підвищують продуктивність
2. Мотивація та вигорання: як знайти баланс між амбіціями та емоційним благополуччям
3. Соціальна відповідальність компанії як фактор підвищення мотивації співробітників
4. Вплив штучного інтелекту та автоматизації на мотивацію працівників
5. Персоналізовані мотиваційні стратегії: як адаптувати підходи до різних типів працівників
6. Ефект 360-градусного зворотного зв'язку на мотивацію та розвиток співробітників
7. Роль корпоративного навчання та розвитку в мотивації персоналу
8. Фінансові та нефінансові стимули: які мотиваційні програми працюють найкраще?
9. Креативність і мотивація: як нестандартні підходи покращують залученість команди

10. Мотивація в кризові періоди: як підтримати командний дух у складні часи

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз мотиваційного середовища для обраної компанії, використовуючи інструменти аналізу мотиваційних чинників (фізичні, психологічні, соціальні, фінансові, кар'єрні та корпоративні фактори). Підготуйте звіт, який включає:

Опис кожного з факторів та їх вплив на мотивацію співробітників.

Висновки щодо можливостей та загроз для мотивації співробітників у цій компанії.

Завдання 2. Проведіть дослідження на тему “Виклики та можливості мотиваційного менеджменту в умовах економічної нестабільності”. Підготуйте презентацію, яка включає:

Огляд основних викликів, з якими стикаються компанії в умовах економічної нестабільності.

Приклади успішних мотиваційних програм, які були впроваджені для подолання цих викликів.

Рекомендації щодо покращення мотиваційного менеджменту в умовах економічної нестабільності.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.

2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

3. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf.

4. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневіська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

5. Котлубай В.О., Коваль В.В., Арафтеній А.М. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку соціального капіталу в умовах децентралізації економіки України. *Класичний приватний університет*. 2019. №1 (106). С. 24 – 30.

ТЕМА 3.

МАТЕРІАЛЬНА, ТРУДОВА І СТАТУСНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність та основні функції матеріальної мотивації праці.
2. Особливості трудової мотивації в сучасних організаціях.
3. Статусна мотивація та її значення для кар'єрного зростання.
4. Порівняння матеріальної та нематеріальної мотивації: переваги та недоліки.
5. Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Матеріальна мотивація, трудова мотивація, статусна мотивація, корпоративна культура, кар'єрне зростання, оцінка ефективності, стимулювання праці, соціальні гарантії, бонусні системи, професійне визнання.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Вивчіть основні методи матеріальної, трудової та статусної мотивації, які використовуються у компанії Google.

Проаналізуйте, які конкретні програми та ініціативи використовує Google для підтримання високого рівня мотивації співробітників.

Порівняйте підходи до мотивації в Google з підходами в іншій компанії (наприклад, Amazon). Які з них є більш ефективними і чому?

Запропонуйте рекомендації щодо покращення мотиваційної системи у Google.

Завдання 2. Компанія Amazon була заснована у 1994 році Джеффом Безосом. Вона є лідером у сфері електронної комерції та відома своїми інноваційними підходами до управління.

Завдання:

Дослідіть, як Amazon використовує різні теорії мотивації для підвищення продуктивності співробітників.

Проаналізуйте сутність і зміст мотиваційного менеджменту в Amazon. Які стратегічні рішення щодо мотивації співробітників були прийняті для досягнення цієї мети?

Оцініть ефективність мотиваційних програм Amazon у порівнянні з іншими компаніями в тій самій галузі.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке матеріальна мотивація і яке її значення в організації?
2. Як трудова мотивація впливає на продуктивність праці співробітників?
3. Які основні інструменти статусної мотивації використовуються в організаціях?

4. Як корпоративна культура впливає на мотивацію працівників?
5. Які основні теорії мотивації ви знаєте? Охарактеризуйте їх коротко.
6. Як аналіз ефективності мотиваційних програм допомагає виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної системи?
7. Які методи та підходи використовуються для оцінки мотиваційної системи в організації?
8. Які кроки можна зробити для покращення мотиваційної системи в організації?
9. Як мотиваційний менеджмент впливає на залучення та утримання талановитих співробітників?
10. Які інноваційні підходи до мотивації можуть бути впроваджені в організації?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Матеріальна мотивація працівників: ключові інструменти та їх ефективність
2. Трудова мотивація: як інтерес до роботи впливає на продуктивність?
3. Статусна мотивація: як кар'єрне зростання та визнання впливають на залученість працівників
4. Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами: як знайти ідеальну мотиваційну систему?
5. Фінансові бонуси, премії та пільги: які матеріальні стимули працюють найкраще?
6. Роль статусної мотивації у побудові корпоративної культури та лояльності працівників
7. Як система грейдів і посадових рівнів впливає на статусну мотивацію?
8. Професійний розвиток як елемент трудової та статусної мотивації: сучасні підходи
9. Порівняння мотиваційних стратегій: що ефективніше для різних поколінь співробітників?
10. Вплив трудової мотивації на рівень задоволеності роботою та зниження плинності кадрів

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Компанія BMW Group, один із провідних світових виробників преміальних автомобілів, прагне підвищити продуктивність працівників на своїх заводах у Європі. Нещодавно було проведено внутрішнє дослідження, яке показало, що співробітники виробничих ліній не завжди відчують достатню матеріальну та статусну мотивацію, що впливає на їхню залученість і ефективність.

Керівництво компанії розглядає можливість перегляду мотиваційної системи, включаючи підвищення рівня заробітної плати, бонусні програми за якість і продуктивність, а також кар'єрні можливості для лінійного персоналу.

Завдання:

Проаналізуйте, які матеріальні стимули можуть ефективно підвищити продуктивність працівників на виробництві.

Запропонуйте способи покращення трудової мотивації, які сприятимуть підвищенню інтересу до роботи.

Опишіть механізми статусної мотивації, які можуть бути впроваджені для підвищення престижу та лояльності співробітників до компанії.

Розробіть комплексну стратегію мотивації, що враховує всі три аспекти – матеріальну, трудову і статусну.

Завдання 2. Компанія Tesla, відома своїми інноваціями у сфері електромобілів та енергетичних рішень, активно розширюється на міжнародному ринку. У зв'язку з цим зростає кількість офісних співробітників, зокрема у відділах розробки, продажів та маркетингу.

Незважаючи на загальну високу залученість персоналу, деякі фахівці відзначають недостатній рівень мотивації через нестачу фінансових бонусів, можливостей кар'єрного зростання та визнання досягнень. Керівництво хоче розробити комплексну мотиваційну програму для залучення та утримання талантів.

Завдання:

Визначте, які матеріальні стимули можуть покращити мотивацію офісних працівників.

Запропонуйте ефективні підходи до трудової мотивації, що сприятимуть підвищенню продуктивності.

Опишіть можливості для розвитку статусної мотивації, які допоможуть створити атмосферу професійного зростання.

Розробіть презентацію мотиваційної стратегії, пояснюючи, як вона сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Менеджмент: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 123 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.

2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.

3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

4. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf.

5. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

ТЕМА 4.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Компенсаційна політика та компенсаційна
2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики
3. Проектування компенсаційного пакета на підприємстві.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Компенсаційна політика, заробітна плата, фіксована та змінна частина оплати, система грейдів (грейдинг), преміювання, нематеріальна компенсація, соціальні пакети, рівень конкурентоспроможності зарплати, фіскальне навантаження на фонд оплати праці, система оцінки ефективності (KPI).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія Google, один із лідерів у сфері технологій та інновацій, постійно розширює свої команди по всьому світу. Однак останнім часом з'явилися виклики, пов'язані з утриманням кваліфікованих кадрів через зростаючу конкуренцію на ринку праці. Дослідження показали, що, хоча зарплати в компанії залишаються конкурентними, співробітники прагнуть більшої прозорості у винагородах, гнучкої системи бонусів та можливостей кар'єрного зростання.

Завдання:

Проаналізуйте сучасні тенденції у сфері компенсаційної політики ІТ-компаній. Як змінюються підходи до матеріальної та нематеріальної мотивації?

Запропонуйте оновлену систему компенсацій, яка включатиме нові види фінансових та нефінансових стимулів для співробітників.

Розробіть план впровадження змін у компенсаційній політиці, який би враховував інтереси працівників та фінансові можливості компанії.

Визначте ключові показники ефективності (KPI), за якими можна буде оцінити успішність нової політики.

Завдання 2. Компанія Toyota, один із провідних світових виробників автомобілів, прагне покращити систему оплати праці та винагород на своїх виробничих підприємствах у Європі та США. Керівництво компанії хоче підвищити рівень мотивації робітників шляхом удосконалення компенсаційної політики, зробивши її більш прозорою та гнучкою. Особливої уваги потребує система преміювання, оскільки продуктивність працівників та якість виготовлених автомобілів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії.

Завдання:

Проаналізуйте поточну систему оплати праці та додаткових компенсацій на виробничих підприємствах Toyota. Які її сильні та слабкі сторони?

Запропонуйте оновлену систему преміювання, яка б враховувала як особисті досягнення працівників, так і загальні результати роботи команди.

Розробіть механізм адаптації компенсаційної політики для різних регіонів, враховуючи місцеві особливості ринку праці.

Сформууйте рекомендації щодо нематеріальних стимулів, які можуть посилити мотивацію персоналу та покращити корпоративну культуру.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке компенсаційна політика та яке її значення для організації?
2. Які основні складові компенсаційної політики?
3. Чим відрізняється матеріальна та нематеріальна компенсація?
4. Які фактори впливають на формування компенсаційної політики компанії?
5. Які моделі компенсаційних систем існують та в чому їхні переваги і недоліки?
6. Як система преміювання впливає на мотивацію працівників?
7. Які ключові принципи потрібно враховувати при розробці системи бонусів?
8. Як соціальні пакети можуть впливати на лояльність та продуктивність персоналу?
9. Яким чином компенсаційна політика пов'язана з корпоративною культурою?
10. Як оцінити конкурентоспроможність заробітних плат у галузі?
11. Які методи використовуються для аналізу ефективності компенсаційної політики?
12. Які ризики можуть виникнути при впровадженні змін у компенсаційну політику?
13. Як забезпечити баланс між фінансовими можливостями компанії та очікуваннями працівників щодо винагороди?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Сутність і значення компенсаційної політики в організації
2. Основні елементи компенсаційної системи: заробітна плата, бонуси, пільги
3. Матеріальна та нематеріальна компенсація: як знайти баланс
4. Сучасні моделі компенсаційної політики: від класичних до інноваційних підходів
5. Роль компенсаційної політики у мотивації персоналу
6. Як побудувати конкурентоспроможну систему оплати праці в компанії
7. Вплив компенсаційної політики на залучення та утримання талантів
8. Системи преміювання: як стимулювати продуктивність працівників
9. Нематеріальні стимули та їх вплив на ефективність роботи персоналу
10. Соціальні пакети як частина компенсаційної політики: переваги та виклики

11. Оцінка ефективності компенсаційної політики: ключові показники та методи аналізу
12. Ризики та проблеми при формуванні компенсаційної політики
13. Глобальні тренди у сфері компенсаційної політики: чого чекати в майбутньому
14. Корпоративна культура та компенсаційна політика: взаємозв'язок та вплив

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Компанія H&M — один із лідерів у сфері модного роздрібного продажу, що працює у понад 70 країнах світу. Компанія відома своєю доступною модою та швидкими змінами колекцій. Однак, у зв'язку зі зростаючою конкуренцією та змінами в поведінці споживачів, H&M стикається з викликами у залученні та утриманні кваліфікованого персоналу. Для підвищення лояльності співробітників та продуктивності компанія переглядає свою компенсаційну політику.

Проаналізуйте поточну компенсаційну політику H&M. Які її сильні та слабкі сторони?

Запропонуйте оновлену систему оплати праці, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Як система преміювання може вплинути на продуктивність працівників роздрібних магазинів?

Запропонуйте план впровадження змін у компенсаційну політику, враховуючи фінансові можливості компанії та ринкові умови.

Які виклики можуть виникнути під час впровадження нової системи компенсацій?

Як компенсаційна політика впливає на мотивацію працівників у роздрібному бізнесі?

Які конкурентні стратегії у сфері компенсацій застосовують інші великі fashion-бренди?

Завдання 2. Компанія Tesla — один із лідерів у виробництві електромобілів та енергетичних рішень. Для підтримки високих темпів інновацій та виробництва Tesla прагне залучати найкращих спеціалістів у галузі автомобілебудування, інженерії та технологій. Однак, через динамічний розвиток галузі та високу конкуренцію за таланти, компанія змушена адаптувати свою компенсаційну політику, щоб залишатися привабливою для найкращих фахівців.

Досліджуйте сучасні тенденції компенсаційної політики у сфері технологій та виробництва.

Які основні компоненти повинна містити система винагород для інженерів та виробничих працівників у Tesla?

Запропонуйте оновлену систему компенсації, яка включатиме: конкурентну заробітну плату, бонуси та премії, додаткові соціальні пакети.

Як Tesla може використати компенсаційну політику для підвищення залученості та утримання персоналу?

Які ризики можуть виникнути при зміні компенсаційної політики?

Як компенсаційна політика може сприяти інноваціям у компанії?

Як Tesla може балансувати між фінансовими витратами на компенсації та довгостроковими вигодами?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42>.

2. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf

3. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 111-118.

4. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 144-147.

ТЕМА 5.

ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В МОТИВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Характеристика основних елементів і підходів до оплати праці.
2. Організаційно-економічний механізм формування заробітної плати.
3. Переваги тарифних моделей оплати праці.
4. Безтарифна модель оплати праці.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Оплата праці, тарифна система оплати праці, оклад, бонусна система, фонд оплати праці, матеріальне стимулювання, індексація заробітної плати, персоніфікована система винагород, система мотиваційних коефіцієнтів, погодинна та відрядна оплата, компенсаційні виплати, прозорість системи оплати, стратегічне управління винагородами, внутрішня та зовнішня справедливість оплати праці, адаптивність зарплатної системи, бенчмаркінг зарплат.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія Tesla – один із лідерів у сфері електромобілів та відновлюваної енергетики, відома своєю інноваційністю та високими стандартами якості. Однак через швидке зростання та розширення виробничих потужностей компанія стикається з викликами щодо залучення та утримання талановитих інженерів, виробничих працівників та ІТ-фахівців. Tesla прагне переглянути свою систему оплати праці, щоб зробити її більш конкурентною, прозорою та адаптивною до ринкових умов.

Проведіть аналіз основних підходів до компенсаційної політики в автомобільній індустрії. Які моделі оплати праці використовують конкуренти Tesla, і які з них є найбільш ефективними?

Розробіть нову систему винагород, яка включатиме баланс між фіксованою та змінною частиною зарплати, бонусними програмами та нематеріальними стимулами.

Запропонуйте стратегію інтеграції індивідуальних та командних показників продуктивності у систему преміювання.

Визначте методи оцінки ефективності нової моделі оплати праці та розробіть рекомендації для її адаптації до глобального масштабу компанії.

Завдання 2. Компанія Starbucks – один із провідних світових брендів у сфері кав'ярень та гостинності, що має тисячі закладів у різних країнах. У відповідь на зростаючі очікування працівників щодо справедливих зарплат, кар'єрного розвитку та соціальних пільг, компанія планує переглянути свою систему заробітної плати та винагород. Особливої уваги потребує питання мотивації працівників через зміну компенсаційних пакетів та розвиток корпоративної культури.

Проаналізуйте сучасні тенденції у сфері компенсаційної політики у сфері гостинності та роздрібно́ї торгівлі. Як змінюються підходи до оплати праці та соціальних пільг?

Запропонуйте оновлену систему оплати праці для Starbucks, яка б враховувала гнучкі графіки роботи, бонуси за продуктивність та довгострокові стимули для лояльних співробітників.

Розробіть план впровадження нових механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації, орієнтуючись на потреби працівників у різних країнах.

Визначте ключові показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити успішність оновленої компенсаційної політики.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке проектування системи заробітної плати, і яка його мета?
2. Які основні принципи потрібно враховувати при розробці системи оплати праці?
3. Які існують основні моделі систем оплати праці?
4. Яка роль фіксованої та змінної частини зарплати у мотивації працівників?
5. Що таке грейдинг, і як він впливає на систему оплати праці?
6. Які переваги та недоліки має система преміювання працівників?
7. Як нематеріальні стимули можуть доповнювати систему заробітної плати?
8. Які соціальні пакети є найефективнішими для мотивації персоналу?
9. Як система KPI може впливати на ефективність компенсаційної політики?
10. Які фактори слід враховувати при розробці компенсаційної політики в міжнародних компаніях?
11. Як змінюються підходи до оплати праці у сучасних організаціях?
12. Які методи оцінки ефективності заробітної плати використовуються в компаніях?
13. Які ризики можуть виникати при впровадженні нової системи оплати праці?
14. Як рівень заробітної плати впливає на залучення та утримання персоналу?
15. Які особливості має оплата праці у гнучких та віддалених командах?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Основні підходи до проектування системи заробітної плати
2. Грейдинг як інструмент управління оплатою праці
3. Вплив змінної частини зарплати на мотивацію співробітників
4. Використання KPI у компенсаційній політиці компанії
5. Матеріальна та нематеріальна мотивація: як знайти баланс
6. Інноваційні системи оплати праці: тренди та перспективи
7. Соціальні пакети як частина компенсаційної стратегії компанії

8. Оцінка ефективності системи оплати праці: ключові показники
9. Вплив корпоративної культури на компенсаційну політику
10. Особливості оплати праці у міжнародних компаніях
11. Виклики та ризики при впровадженні нових систем оплати праці
12. Роль зарплати у формуванні бренду роботодавця

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Заробітна плата є ключовим інструментом мотивації персоналу та ефективного управління трудовими ресурсами. Ваша задача – провести аналіз та розробити систему заробітної плати, яка сприятиме підвищенню продуктивності працівників та їх задоволеності роботою.

Визначте основні принципи ефективної системи оплати праці в мотиваційному менеджменті.

Проаналізуйте сильні сторони існуючих систем оплати праці та їхній вплив на мотивацію співробітників.

Визначте слабкі місця та можливі недоліки традиційних підходів до нарахування заробітної плати.

Дослідіть зовнішні можливості, які можна використати для покращення мотиваційної системи оплати праці (наприклад, міжнародний досвід, сучасні технології, законодавчі ініціативи).

Визначте основні загрози, які можуть вплинути на ефективність розробленої системи оплати праці (економічна нестабільність, конкуренція за таланти тощо).

Підготуйте рекомендації щодо вдосконалення системи заробітної плати в контексті мотиваційного менеджменту, які можуть бути впроваджені в організації для підвищення ефективності її роботи.

Завдання 2. Заробітна плата є важливим фактором утримання та мотивації персоналу, однак традиційні підходи не завжди забезпечують максимальну продуктивність працівників. Ваша задача – розробити стратегічну модель оплати праці, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули та сприяє довгостроковій мотивації співробітників.

Проаналізуйте сучасні теорії мотивації та їхню роль у проектуванні системи оплати праці.

Визначте ключові фактори, що впливають на мотивацію персоналу, та їх зв'язок із заробітною платою.

Дослідіть сучасні світові підходи до оплати праці (гнучка зарплата, бонусні програми, система грейдів, оплата за результат) та оцініть їхню ефективність.

Розробіть комплексну модель оплати праці, яка включає базову зарплату, преміальні стимули та нематеріальні заохочення.

Визначте потенційні ризики впровадження вашої системи (опір працівників, складність адміністрування, можливі фінансові обмеження компанії).

Запропонуйте систему оцінки ефективності нової моделі оплати праці та її впливу на продуктивність і мотивацію працівників.

Розробіть стратегічну модель оплати праці, яка забезпечить підвищення продуктивності персоналу, зменшить рівень плинності кадрів та сприятиме розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

3. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>

4. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42>.

5. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf

6. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 111-118.

ТЕМА 6.

ПРОЕКТУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Проектування оплати праці з використанням грейдів: теоретичні засади та практичні підходи.
2. Сутність та етапи проектування заробітної плати з використанням грейдів.
3. Технологія формування грейдів та їх вплив на мотивацію співробітників.
4. Диференціація оплати праці з використанням грейдів: переваги та виклики.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Тарифна система оплати праці, оклад, бонусна система, фонд оплати праці, матеріальне стимулювання, індексація заробітної плати, персоніфікована система винагород, компенсаційні виплати, прозорість системи оплати, стратегічне управління винагородами, внутрішня та зовнішня справедливність оплати праці, адаптивність зарплатної системи, грейдинг, управління за цілями (MBO).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Грейдинг є сучасним підходом до управління оплатою праці, який дозволяє систематизувати рівні компенсації, забезпечити внутрішню справедливість та конкурентоспроможність зарплат. Ваша задача – розробити комплексну систему грейдів для міжнародної компанії, що дозволить ефективно управляти оплатою праці, мотивацією персоналу та забезпечити гнучкість у змінних ринкових умовах.

Аналіз існуючих підходів до грейдингу.

Дослідіть та порівняйте поширені моделі грейдів (Hay Group, Mercer, Towers Watson).

Визначте переваги та недоліки кожної моделі у контексті великої міжнародної компанії.

Проектування системи грейдів.

Розробіть логіку визначення грейдів для різних посад у компанії (менеджери, спеціалісти, виробничий персонал).

Визначте основні критерії, які впливають на розподіл посад по грейдах (кваліфікація, досвід, зона відповідальності, вплив на бізнес).

Формування структури оплати праці.

Визначте співвідношення між фіксованою та змінною частиною зарплати у кожному грейді.

Запропонуйте бонусну та преміальну систему, що інтегрується у грейдову структуру.

Врахуйте фактори адаптивності системи до змін (інфляція, зміни на ринку праці, кризові ситуації).

Диференціація оплати праці.

Запропонуйте методику коригування зарплат у різних регіонах світу (з урахуванням купівельної спроможності, ринкових зарплатних досліджень, податкового навантаження).

Визначте механізм перегляду зарплат залежно від продуктивності працівників та результатів бізнесу.

Оцінка ефективності впровадженої системи.

Розробіть систему КРІ для оцінки ефективності нової системи оплати праці та її впливу на мотивацію персоналу.

Визначте механізми адаптації грейдингу під стратегічні зміни компанії (масштабування бізнесу, автоматизація, глобальна криза тощо).

Завдання 2. Розробіть детальну модель грейдів для міжнародних компаній (2-3 компанії на вибір здобувача), що забезпечить:

Справедливу та конкурентоспроможну оплату праці.

Прозорість та гнучкість у визначенні зарплат.

Мотивацію та залученість працівників через систему бонусів та індивідуальних винагород.

Готовність до змін та адаптацію до глобальних викликів.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке грейдинг, і яка його роль у системі оплати праці?
2. Які основні принципи потрібно враховувати при проектуванні грейдів?
3. У чому відмінність грейдів від традиційних тарифних сіток?
4. Як визначаються критерії розподілу посад по грейдах?
5. Які ключові методи використовуються для оцінки посад у грейдингу?
6. Як грейдинг впливає на внутрішню справедливість оплати праці?
7. Які є переваги та недоліки впровадження грейдів у компанії?
8. Як формується співвідношення між фіксованою та змінною частиною зарплати у грейдах?
9. Які методи адаптації системи грейдів до змін економічного середовища?
10. Як грейдинг використовується у міжнародних компаніях?
11. Як система грейдів сприяє мотивації та утриманню працівників?
12. Які основні помилки можуть виникати при впровадженні грейдів?
13. Які метрики оцінки ефективності системи грейдів використовуються в компаніях?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Грейдинг як сучасний підхід до управління оплатою праці
2. Основні моделі грейдів: Hay Group, Mercer, Towers Watson
3. Принципи визначення рівнів грейдів у компанії
4. Методи оцінки посад у системі грейдів
5. Диференціація оплати праці в межах грейдової системи

6. Грейдинг і бонусні програми: як поєднати?
7. Вплив грейдів на залучення та утримання персоналу
8. Коригування зарплат у системі грейдів: методи та підходи
9. Використання грейдів у міжнародних корпораціях
10. Проблеми та виклики впровадження грейдів у компанії
11. КРІ для оцінки ефективності грейдингової системи
12. Зв'язок грейдів з корпоративною культурою та HR-стратегією
13. Інструменти автоматизації управління грейдами
14. Адаптація грейдингової системи до змін ринку праці

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Компанія «TechAdvance» впроваджує систему грейдів для управління зарплатами IT-фахівців. У рамках проекту потрібно визначити 5 основних грейдів: Junior, Middle, Senior, Lead та Architect. Ваша задача – сформулювати критерії для розподілу посад у грейди, визначити співвідношення фіксованої та змінної частини зарплати, а також запропонувати систему бонусів, яка б стимулювала професійний розвиток співробітників.

Завдання 2. Міжнародна компанія «GlobalTrade» хоче впровадити грейдингову систему, яка буде гнучкою та адаптивною до змін економічних умов. Вам необхідно розробити модель грейдів, яка враховуватиме відмінності в рівнях життя та податковому навантаженні в різних країнах. Запропонуйте механізм коригування зарплат залежно від регіональних факторів та способи підтримки внутрішньої справедливості оплати праці.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Шевченко В.С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування). Харків. Нац. Ун-т міськ. Госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
2. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук. практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.
3. Adam Robinson 5 steps to Design a Job that Motivates Employees, April 7. 2021. URL: <https://hireology.com/blog/design-a-job-that-motivates-employees/>.
4. Bolkvadze, N. and Hetman, T. Modern Methods of Staff Motivation of it Companies. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2, 22 (Jun. 2020). P. 72-82. DOI:<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82>.
5. Podra, O., Kurii, L., Alkema, V., Levkiv, H., & Dorosh, O. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. *Business: Theory and Practice*. 21(1), 2020, P. 71-82

ТЕМА 7.

ПРОГРАМИ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКУ ТА АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність та особливості програм участі персоналу в прибутку структури.
2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку.
3. Акціонерний капітал як інструмент мотивації працівників.
4. Програми участі в акціонерному капіталі.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Участь у прибутку, акціонерний капітал, бонусні системи, мотиваційні програми, соціальні пакети, акції, опціони, корпоративне управління, стимулювання праці, довгострокові інвестиції, дивіденди, внутрішня та зовнішня справедливість, фінансова участь, корпоративна культура, ефективність мотиваційних програм.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія Samsung, один із лідерів у сфері високих технологій, прагне збільшити залученість співробітників у процеси компанії через впровадження програм участі в прибутку та акціонерному капіталі. Відповідно до стратегії розвитку компанії, керівництво вирішило переглянути діючу систему мотивації та впровадити нові механізми.

Проведіть аналіз ефективності існуючих програм участі в прибутку та акціонерному капіталі у технологічних компаніях. Які підходи використовуються конкурентами Samsung, і які з них є найбільш результативними?

Розробіть нову програму участі в прибутку для компанії Samsung, яка включатиме різні форми фінансового стимулювання (бонуси, акції, опціони).

Запропонуйте механізм впровадження програми, що включає навчання працівників, оцінку їхньої участі та розподіл прибутку.

Визначте ключові показники ефективності (KPI), за якими можна буде оцінити успішність нової програми.

Завдання 2. Компанія Amazon – одна з найбільших світових платформ електронної комерції, відома своєю інноваційністю та активною корпоративною культурою. Для підвищення мотивації та утримання талановитих співробітників, компанія вирішила розробити програму участі працівників у акціонерному капіталі.

Проведіть аналіз переваг і недоліків програм участі в акціонерному капіталі, використовуваних різними компаніями в галузі електронної комерції. Які методи використовуються, і наскільки вони ефективні?

Розробіть детальну програму участі працівників у акціонерному капіталі для компанії Amazon, включаючи структуру розподілу акцій та механізми мотивації.

Запропонуйте план впровадження програми, орієнтуючись на потреби працівників у різних країнах та особливості корпоративної культури Amazon.

Визначте показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити успішність впровадженої програми та її вплив на мотивацію та продуктивність співробітників.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке програми участі персоналу в прибутку, і яке їх значення для організації?
2. Які основні принципи потрібно враховувати при розробці програм участі в прибутку?
3. Які існують основні моделі програм участі в акціонерному капіталі?
4. Яка роль бонусних систем у мотивації працівників?
5. Що таке акціонерний капітал, і як він може використовуватися для мотивації персоналу?
6. Які переваги та недоліки мають програми участі в прибутку та акціонерному капіталі?
7. Як нематеріальні стимули можуть доповнювати програми фінансової участі?
8. Які соціальні пакети є найефективнішими для мотивації персоналу?
9. Як система KPI може впливати на ефективність програм участі в прибутку?
10. Які фактори слід враховувати при розробці програм участі в акціонерному капіталі в міжнародних компаніях?
11. Як змінюються підходи до програм участі в прибутку у сучасних організаціях?
12. Які методи оцінки ефективності програм участі в прибутку використовуються в компаніях?
13. Які ризики можуть виникати при впровадженні нових програм участі в прибутку та акціонерному капіталі?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Основні підходи до розробки програм участі в прибутку.
2. Участь в акціонерному капіталі як інструмент мотивації персоналу.
3. Вплив фінансових стимулів на мотивацію співробітників.
4. Використання KPI у програмах участі в прибутку.
5. Матеріальна та нематеріальна мотивація: як знайти баланс.
6. Інноваційні програми участі в прибутку: тренди та перспективи.
7. Соціальні пакети як частина програм участі в прибутку.
8. Оцінка ефективності програм участі в прибутку: ключові показники.
9. Вплив корпоративної культури на програми участі в прибутку.
10. Особливості програм участі в прибутку у міжнародних компаніях.

11. Виклики та ризики при впровадженні нових програм участі в прибутку.

12. Роль фінансових стимулів у формуванні бренду роботодавця.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі

Компанія «FutureTech», що займається розробкою інноваційних рішень у сфері штучного інтелекту, планує запровадити програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі. Мета — підвищити мотивацію співробітників, залучити таланти та утримати ключових фахівців.

Проаналізуйте основні моделі програм участі в прибутку та акціонерному капіталі.

Запропонуйте оптимальну модель для компанії, враховуючи її динамічний розвиток.

Розробіть механізм розподілу прибутку серед працівників.

Оцініть потенційні ризики та переваги для компанії та персоналу.

Запропонуйте методи оцінки ефективності програми.

Завдання 2. Міжнародна fashion-компанія MANGO, відома своєю стильною продукцією та широкою мережею магазинів, прагне підвищити залученість персоналу через програми участі в прибутку та акціонерному капіталі. Враховуючи зростаючу конкуренцію у сфері ритейлу, компанія хоче запропонувати мотиваційну систему, яка допоможе залучити й утримати талановитих працівників.

Дослідіть світові практики програм участі персоналу в прибутку та капіталі.

Запропонуйте ефективну модель для MANGO, враховуючи особливості ритейлу.

Розробіть механізм розподілу прибутку між співробітниками.

Оцініть можливі ризики, вигоди та вплив на продуктивність.

Створіть план впровадження та KPI для оцінки ефективності програми.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88-93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.

2. Сукрушева, Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2021. (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>.

3. Чорненька О.Б., Підгородецький І.М., Лукашук В.А. Мотиваційний менеджмент в системі забезпечення економічної безпеки промислових

підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. № 5 (33), 2024. С. 452-459. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11317/11376>

4. Шевченко В.С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування). Харків. Нац. Ун-т міськ. Госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

5. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук. практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.

ТЕМА 8.

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Зв'язок між корпоративною культурою, мотивацією працівників та досягненнями компанії.
2. Основні складові корпоративної культури.
3. Корпоративна культура як фактор мотивації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Корпоративна культура, місія компанії, цінності організації, візія компанії, морально-етичні принципи, комунікаційна культура, лідерство, організаційна структура, підприємницький дух, корпоративні цінності та місія, залученість працівників, корпоративна соціальна відповідальність (CSR), інклюзивність, емоційна інтелігентність, мотивація персоналу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Компанія Google є одним із лідерів в індустрії технологій і має розвинену корпоративну культуру, що включає інноваційні підходи до управління персоналом. Ваше завдання – проаналізувати корпоративну культуру компанії Google та її вплив на мотивацію і продуктивність працівників.

Оцініть основні складові корпоративної культури Google, включаючи інновації, лідерство та соціальну відповідальність.

Проаналізуйте роль компанії в розвитку інклюзивності та залученості працівників.

Як корпоративна культура Google сприяє залученню та утриманню талантів?

Розробіть пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури Google для підвищення ефективності та залученості персоналу.

Завдання 2. ІКЕА відома своєю корпоративною культурою, яка фокусується на простоті, інклюзивності та командній роботі. Ваше завдання – проаналізувати корпоративну культуру ІКЕА та її вплив на бізнес.

Проаналізуйте основні принципи корпоративної культури ІКЕА (демократичний стиль управління, націленість на командну роботу, орієнтація на сталий розвиток).

Як культура ІКЕА сприяє високому рівню залученості та лояльності співробітників?

Оцініть вплив корпоративної культури ІКЕА на якість обслуговування клієнтів.

Розробіть рекомендації для ІКЕА щодо покращення корпоративної культури в умовах глобалізації та технологічних змін.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке корпоративна культура і які її основні компоненти?
2. Як корпоративна культура впливає на мотивацію співробітників?
3. Які методи використовуються для оцінки корпоративної культури?
4. Як зміни в корпоративній культурі можуть покращити продуктивність компанії?
5. Яка роль лідерства в розвитку корпоративної культури?
6. Як корпоративна культура впливає на залученість працівників?
7. Які переваги інклюзивної корпоративної культури для організації?
8. Як корпоративна культура компанії сприяє її репутації на ринку?
9. Як технології впливають на корпоративну культуру сучасних компаній?
10. Як важливо для компанії адаптувати корпоративну культуру до глобального контексту?
11. Які є основні виклики в розвитку корпоративної культури в міжнародних компаніях?
12. Як керівництво може сприяти розвитку позитивної корпоративної культури?
13. Яким чином корпоративна культура взаємодіє з соціальною відповідальністю компанії?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль корпоративної культури в успіху компанії.
2. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість працівників.
3. Інклюзивність як складова корпоративної культури.
4. Зв'язок корпоративної культури та стратегічного управління.
5. Розвиток корпоративної культури в умовах глобалізації.
6. Лідерство та його роль у формуванні корпоративної культури.
7. Виклики і переваги корпоративної культури в міжнародних компаніях.
8. Корпоративна культура і її вплив на клієнтську лояльність.
9. Адаптація корпоративної культури до сучасних технологічних змін.
10. Взаємозв'язок корпоративної культури і корпоративної соціальної відповідальності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Розвиток корпоративної культури в компанії Apple

Компанія Apple відома своєю сильною корпоративною культурою, яка сприяє інноваціям та високим результатам. Ваше завдання – оцінити основні компоненти корпоративної культури Apple та їх вплив на продуктивність і залученість працівників.

Проаналізуйте основні принципи корпоративної культури Apple, включаючи інновації, цінність простоти та командної роботи.

Як корпоративна культура Apple допомагає компанії залишатися лідером на ринку технологій?

Яким чином компанія підтримує залучення та мотивацію своїх працівників?

Запропонуйте стратегії для подальшого розвитку корпоративної культури Apple в умовах швидких змін у технологіях.

Завдання 2. Netflix є лідером у сфері розваг та технологій, і її корпоративна культура є важливим елементом успіху компанії. Ваше завдання – оцінити корпоративну культуру Netflix та її вплив на інновації та взаємодію з клієнтами.

Оцініть основні складові корпоративної культури Netflix, такі як прозорість, свобода та відповідальність.

Як корпоративна культура впливає на творчість і інновації у компанії?

Яким чином Netflix підтримує високу залученість своїх співробітників?

Розробіть рекомендації для подальшого розвитку корпоративної культури в умовах глобальної конкуренції та технологічних змін.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Мотиваційний менеджмент: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Упоряд.: К.С. Богомолова. Харків: ДБТУ, 2024. 40 с.

2. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу в сфері публічного управління підприємств: монографія. Хмельницький, 2021. 210 с.

3. Олійченко І., Дітковська М. Особливості та шляхи вдосконалення управління персоналом торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2020. №1(21), С. 321–331.

4. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 45-48.

ТЕМА 9.

КОМУНІКАЦІЯ ТА ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Роль комунікації в системі мотиваційного менеджменту.
2. Визначення лідерства та його вплив на мотивацію колективу.
3. Мотивація та стрес.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Комунікація в організації, лідерство, мотиваційне управління, стиль лідерства, ефективне спілкування, внутрішня комунікація, лідерські навички, корпоративна культура, вплив лідера, командне управління.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Starbucks є одним із провідних брендів у сфері кав'ярень і застосовує специфічну стратегію внутрішньої комунікації, яка підтримує ефективне лідерство та мотивацію працівників. Ваше завдання – провести аналіз комунікаційної стратегії компанії та оцінити її вплив на мотивацію персоналу та ефективність лідерства.

Оцініть основні стратегії комунікації Starbucks для підтримки залученості співробітників.

Як лідерство у Starbucks підтримує позитивну корпоративну культуру та мотивацію працівників?

Проаналізуйте роль комунікації в ефективному управлінні командою.

Розробіть пропозиції щодо покращення комунікаційної стратегії для збільшення залученості персоналу.

Завдання 2. Tesla є інноваційною компанією, яка активно використовує лідерство та комунікацію для мотивації персоналу. Ваше завдання – оцінити вплив лідерства та комунікаційної стратегії на ефективність мотиваційного менеджменту в компанії.

Оцініть стиль лідерства Ілона Маска та його вплив на мотивацію та продуктивність працівників Tesla.

Як ефективна комунікація в Tesla підтримує інноваційний клімат та залученість персоналу?

Як комунікація допомагає забезпечити довіру та прозорість між лідерами та співробітниками?

Розробіть рекомендації щодо покращення лідерства та комунікації для підвищення мотивації працівників.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке ефективна комунікація в організації?
2. Як лідерство може впливати на мотивацію працівників?
3. Які основні стилі лідерства використовуються в сучасних компаніях?

4. Як комунікація допомагає у розвитку корпоративної культури?
5. Як мотивуючи співробітників, лідер може змінити корпоративну атмосферу?
6. Які інструменти комунікації є найбільш ефективними для лідера?
7. Як внутрішня комунікація сприяє досягненню стратегічних цілей організації?
8. Які ключові навички повинні бути в лідера для ефективного мотиваційного управління?
9. Як комунікація впливає на конфлікти в команді?
10. Які переваги має прозорість комунікації в мотиваційному менеджменті?
11. Як впливають інноваційні технології на комунікацію в лідерстві?
12. Чому лідерство важливе для створення стратегії мотивації в організації?
13. Як покращити взаємодію між лідером і командою через комунікацію?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Роль лідерства в мотиваційному менеджменті.
2. Стилi лідерства та їх вплив на мотивацію працівників.
3. Комунікація як інструмент лідерства.
4. Взаємодія між лідерами та командою в контексті мотивації.
5. Вплив корпоративної культури на ефективність комунікації в організації.
6. Комунікація в управлінні змінами.
7. Лідерство в умовах глобалізації: як комунікація змінюється.
8. Виклики та можливості у комунікації для лідерів у великих компаніях.
9. Лідерство як фактор розвитку мотивації та залученості співробітників.
10. Застосування нових комунікаційних технологій в лідерстві.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Microsoft є однією з найбільших технологічних компаній у світі, що активно розвиває лідерські навички серед своїх співробітників. Ваше завдання – оцінити, як ефективна комунікація та лідерство сприяють мотивації та продуктивності в компанії.

Проаналізуйте основні методи розвитку лідерських навичок у Microsoft.

Як лідери Microsoft використовують комунікацію для підтримки мотивації співробітників?

Оцініть ефективність корпоративної комунікації в Microsoft для покращення взаємодії між командами.

Розробіть рекомендації для Microsoft щодо вдосконалення лідерства і комунікації для подальшого розвитку компанії.

Завдання 2. Netflix є лідером у сфері розваг та технологій, і її корпоративна культура є важливим елементом успіху компанії. Компанія та

активно використовує лідерство і комунікацію для мотивації працівників
Ваше завдання – проаналізувати роль лідерства і комунікаційної стратегії в компанії Netflix та їх вплив на інновації та взаємодію з клієнтами.

Оцініть вплив лідерства Netflix на мотивацію працівників.

Як комунікація в компанії сприяє підтримці високих стандартів і цінностей?

Як лідери Netflix мотивують працівників до досягнення амбітних цілей?

Запропонуйте методи для покращення комунікації та лідерства в компанії.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

2. Котлубай В.О., Коваль В.В., Арафтеній А.М. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку соціального капіталу в умовах децентралізації економіки України. *Класичний приватний університет*. 2019. №1 (106). С. 24 – 30.

3. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Вплив глобальних трендів на бізнес–менеджмент. Міжнародна науково-практична конференція «Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру». (м. Одеса, 21 травня 2021 р.). / за ред. Г.О. Ульянової. Одеса. 2021. С. 438-441.

4. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.

5. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>

ТЕМА 10.

ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
2. Оцінка рівня конкурентоспроможності системи мотивації.
3. Оптимізація мотиваційного моніторингу.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ДО ТЕМИ

Технології мотиваційного моніторингу, мотивація персоналу, моніторинг ефективності, система моніторингу, зворотний зв'язок, мотиваційні інструменти, KPIs (ключові показники ефективності), аналіз результативності, психологічні аспекти мотивації, аналітичні інструменти.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Аналіз технологій мотиваційного моніторингу в компанії Prada

Prada – відомий світовий бренд у сфері моди, який активно застосовує інноваційні технології для моніторингу мотивації своїх співробітників. Ваше завдання – провести аналіз технологій мотиваційного моніторингу в компанії та оцінити їхній вплив на ефективність роботи персоналу.

Проаналізуйте, як компанія Prada використовує сучасні технології для моніторингу мотивації співробітників.

Як зворотний зв'язок від керівників та колег впливає на мотивацію працівників у компанії?

Як моніторинг результативності допомагає в управлінні кадровими ресурсами?

Оцініть ефективність застосування KPI у мотиваційному моніторингу Prada.

Розробіть рекомендації щодо покращення мотиваційного моніторингу в компанії.

Завдання 2. Dior активно використовує технології для моніторингу рівня мотивації серед своїх працівників, особливо в роздрібному секторі. Завдання полягає в оцінці технологій мотиваційного моніторингу в Dior.

Як компанія Dior інтегрує технології для моніторингу мотивації в сфері роздрібної торгівлі?

Оцініть вплив використання технологій моніторингу на продуктивність та рівень задоволеності працівників.

Як Dior оцінює ефективність мотиваційних кампаній через технології моніторингу?

Розробіть план для вдосконалення технологій моніторингу мотивації в компанії Dior.

Які сучасні інструменти можуть бути використані для поліпшення мотиваційного моніторингу в Dior?

Питання для самоконтролю:

1. Що таке технології мотиваційного моніторингу?
2. Які інструменти використовуються для моніторингу ефективності мотивації?
3. Як ключові показники ефективності (KPIs) допомагають в мотиваційному моніторингу?
4. Як технології моніторингу впливають на мотивацію персоналу?
5. Які інструменти зворотного зв'язку є найбільш ефективними в мотиваційному моніторингу?
6. Яку роль відіграють аналітичні інструменти в оцінці мотивації працівників?
7. Як компанії можуть використовувати дані мотиваційного моніторингу для оптимізації стратегії управління персоналом?
8. Які переваги та недоліки мають сучасні технології моніторингу мотивації?
9. Як компанії використовують моніторинг мотивації для покращення корпоративної культури?
10. Як мотиваційний моніторинг допомагає виявити проблеми в команді?
11. Які можливості для вдосконалення існуючої системи мотивації дають технології моніторингу?
12. Як інтеграція нових технологій моніторингу змінює процес прийняття управлінських рішень?
13. Які є кращі практики для збору і аналізу даних мотиваційного моніторингу?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Технології мотиваційного моніторингу в сучасних компаніях.
2. Як моніторинг ефективності мотивації допомагає в управлінні персоналом.
3. Роль аналітики в оцінці мотивації співробітників.
4. Ключові показники ефективності як інструмент моніторингу мотивації.
5. Зворотний зв'язок як інструмент підвищення мотивації персоналу.
6. Вплив технологій моніторингу на продуктивність працівників.
7. Як технології моніторингу допомагають в управлінні кадровими ресурсами.
8. Виявлення проблем за допомогою мотиваційного моніторингу.
9. Сучасні інструменти моніторингу мотивації та їх вплив на корпоративну культуру.
10. Інновації в моніторингу мотивації та їх застосування в бізнесі.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. H&M є одним із найбільших брендів у світі моди, і технології мотиваційного моніторингу грають важливу роль у підтримці високої продуктивності. Ваше завдання – проаналізувати, як компанія використовує технології моніторингу мотивації співробітників для підвищення їхньої ефективності.

Які технології використовуються для моніторингу мотивації в H&M?

Як ці технології впливають на залученість працівників?

Оцініть використання KPI в мотиваційних кампаніях компанії.

Запропонуйте вдосконалення технологій моніторингу мотивації для збільшення результативності.

Завдання 2. Adidas використовує сучасні технології для оцінки та моніторингу мотивації своїх працівників. Оцініть, як компанія застосовує ці технології для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Які інструменти використовує Adidas для моніторингу мотивації працівників?

Як компанія визначає ефективність своїх мотиваційних стратегій?

Як мотиваційний моніторинг допомагає оптимізувати робочі процеси в Adidas?

Розробіть рекомендації щодо поліпшення мотиваційного моніторингу в компанії.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 111-118.

2. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 144-147.

3. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

4. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Менеджмент: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 123 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.

4. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.

5. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

ТЕСТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Що з переліченого є ключовим фактором для підвищення мотивації співробітників?

- а) зарплата;
- б) визнання;
- в) пільги;
- г) робоче середовище.

2. Яка теорія мотивації заснована на ієрархії потреб?

- а) теорія справедливості;
- б) теорія Маслоу;
- в) теорія двофакторної мотивації Герцберга;
- г) теорія очікувань.

3. Що є прикладом нематеріального стимулу?

- а) підвищення зарплати;
- б) додатковий відпочинок;
- в) програма бонусів;
- г) оплата навчання.

4. Що з наведеного є методикою оцінки мотивації працівників?

- а) брейнштормінг;
- б) опитування;
- в) групові дискусії;
- г) ділові ігри.

5. Який з факторів найчастіше викликає незадоволеність працівників?

- а) відсутність кар'єрного росту;
- б) висока зарплата;
- в) безпека на роботі;
- г) добрі стосунки з колегами.

6. Яке визначення найкраще характеризує поняття "мотивація"?

- а) процес створення кар'єрних можливостей;
- б) процес стимулювання людей до досягнення цілей;
- в) процес навчання нових співробітників;
- г) процес відбору кандидатів на посаду.

7. Що є прикладом внутрішньої мотивації?

- а) грошова винагорода;
- б) похвала від керівника;
- в) самозадоволення від виконаної роботи;
- г) додатковий вихідний день.

8. Яка роль керівника у мотиваційному процесі?

- а) контроль за виконанням завдань;
- б) стимулювання та підтримка;
- в) розподіл завдань;
- г) організація зустрічей.

9. Що з наведеного є прикладом зовнішнього стимулу?

- а) внутрішня самотивація;
- б) підвищення;
- в) визнання колег;
- г) виконання завдання.

10. Який метод найкраще сприяє підвищенню мотивації працівників?

- а) жорсткий контроль;
- б) система преміювання;
- в) додаткові години роботи;
- г) зниження навантаження.

11. Що є основою теорії справедливості?

- а) порівняння зарплат;
- б) створення можливостей для кар'єрного росту;
- в) порівняння вкладу та винагороди;
- г) забезпечення здорових робочих умов.

12. Яке з наведеного є ознакою високої мотивації співробітників?

- а) часті запізнення;
- б) висока продуктивність;
- в) низька залученість у проєкт;
- г) погана якість виконання роботи.

13. Який інструмент допомагає зрозуміти мотиваційні потреби працівників?

- а) SWOT-аналіз;
- б) інтерв'ю;
- в) аналіз PESTEL;
- г) ризик-менеджмент.

14. Що є прикладом мотивації через покарання?

- а) дисциплінарне стягнення;
- б) похвала;
- в) підвищення на посаді;
- г) додаткова відпустка.

15. Що є основним фактором, що впливає на внутрішню мотивацію?

- а) зарплата;
- б) визнання з боку колег;
- в) задоволення від виконаної роботи;
- г) наявність пільг.

16. Що з наведеного є фактором зовнішньої мотивації?

- а) самовдосконалення;
- б) підвищення на посаді;
- в) внутрішнє задоволення;
- г) озвиток навичок.

17. Яка мета використання системи преміювання?

- а) підвищення навантаження;
- б) мотивація співробітників до досягнення цілей;

- в) зниження витрат компанії;
- г) збільшення робочих годин.

18. Який метод використовують для визначення рівня мотивації співробітників?

- а) дискусія;
- б) спостереження;
- в) тестування;
- г) аналіз даних.

19. Яка стратегія найбільше впливає на мотивацію працівників?

- а) жорсткий контроль;
- б) вільний графік роботи;
- в) постійна критика;
- г) визнання досягнень.

20. Що з наведеного є прикладом інструменту нематеріальної мотивації?

- а) підвищення зарплати;
- б) відпустка;
- в) публічне визнання;
- г) система бонусів.

21. Як називається система управління, яка стимулює працівників до досягнення конкретних цілей?

- а) управління за завданнями;
- б) управління за виключеннями;
- в) управління за цілями (МВО);
- г) управління за результатами.

22. Яке значення для мотивації має визнання співробітника?

- а) визнання не впливає на мотивацію;
- б) визнання знижує мотивацію;
- в) визнання сприяє підвищенню мотивації;
- г) визнання збільшує навантаження на працівника.

23. Який підхід до мотивації передбачає створення сприятливих умов для самореалізації працівників?

- а) автократичний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) партисипативний.

24. Що є основним недоліком мотивації через страх?

- а) високий рівень продуктивності;
- б) низька мотивація;
- в) високий рівень задоволення;
- г) підвищений інтерес до роботи.

25. Яка з теорій мотивації передбачає, що люди прагнуть досягти справедливості у винагородах?

- а) теорія Маслоу;
- б) теорія Герцберга;

- в) теорія справедливості;
- г) теорія очікувань.

26. Які фактори є важливими для зовнішньої мотивації?

- а) самореалізація;
- б) соціальне визнання;
- в) внутрішня мотивація;
- г) підвищення кваліфікації.

27. Що є метою використання системи грейдів у мотиваційному менеджменті?

- а) збільшення навантаження на співробітників;
- б) розподіл робочих завдань;
- в) забезпечення справедливості у винагородах;
- г) зниження витрат на персонал.

28. Яка теорія мотивації заснована на очікуваннях співробітників щодо результатів їхніх дій?

- а) теорія Маслоу;
- б) теорія Герцберга;
- в) теорія справедливості;
- г) теорія очікувань.

29. Яка з теорій мотивації передбачає, що задоволення базових потреб є першочерговим?

- а) теорія справедливості;
- б) теорія Герцберга;
- в) теорія Маслоу;
- г) теорія очікувань.

30. Який з наведених інструментів підходить для оцінки ефективності мотиваційних програм?

- а) аналіз SWOT;
- б) методика 360 градусів;
- в) аналіз PESTEL;
- г) аналіз ланцюга вартості.

31. Що є основною метою мотиваційних програм?

- а) збільшення кількості робочих годин;
- б) підвищення рівня задоволення працівників роботою;
- в) зниження витрат компанії;
- г) розподіл робочих завдань.

32. Який підхід до мотивації ґрунтується на психологічних потребах працівників?

- а) стратегічний менеджмент;
- б) психологічний контракт;
- в) управління проектами;
- г) аналіз бенчмаркінгу.

33. Що з наведеного є прикладом матеріальної мотивації?

- а) похвала;
- б) визнання;

- в) підвищення зарплати;
- г) гнучкий графік роботи.

34. Що є основним елементом системи мотивації за Дугласом МакГрегором?

- а) фактор Х;
- б) фактор Z;
- в) фактор У;
- г) фактор Т.

35. Яка з теорій мотивації стверджує, що люди прагнуть досягнення конкретних цілей?

- а) теорія Маслоу;
- б) теорія Герцберга;
- в) теорія справедливості;
- г) теорія очікувань.

36. Що є важливою складовою мотиваційного процесу на робочому місці?

- а) визначення завдань;
- б) вимоги до кваліфікації;
- в) самоаналіз;
- г) зворотний зв'язок.

37. Яка мотиваційна теорія ґрунтується на дослідженні потреб працівників?

- а) теорія справедливості;
- б) теорія результату;
- в) теорія Маслоу;
- г) теорія процесів.

38. Що з наведеного є ефективним способом підвищення мотивації співробітників?

- а) підвищення робочих годин;
- б) гнучкий графік роботи;
- в) жорсткий контроль;
- г) зниження зарплати.

39. Яка з теорій мотивації пропонує винагороди за досягнення конкретних результатів?

- а) теорія справедливості;
- б) теорія очікувань;
- в) теорія Маслоу;
- г) теорія Герцберга.

40. Що є прикладом зовнішньої мотивації в організаціях?

- а) самозадоволення;
- б) похвала;
- в) підвищення на посаді;
- г) особисті досягнення.

41. Який з методів найкраще підходить для визначення мотиваційних потреб співробітників?

- а) тестування;
- б) інтерв'ю;
- в) спостереження;
- г) дискусія.

42. Що є основною метою мотиваційної програми?

- а) збільшення витрат на персонал;
- б) стимулювання досягнення високих результатів;
- в) зниження продуктивності;
- г) підвищення плинності кадрів.

43. Що з наведеного є прикладом гігієнічного фактора за Герцбергом?

- а) робоче середовище;
- б) самоактуалізація;
- в) кар'єрні можливості;
- г) похвала.

44. Що є основною складовою ефективної мотиваційної програми?

- а) високі витрати;
- б) низькі вимоги;
- в) чіткі цілі та задачі;
- г) зниження кваліфікаційних вимог.

45. Що є прикладом внутрішнього стимулу?

- а) грошова винагорода;
- б) похвала з боку колег;
- в) задоволення від виконаної роботи;
- г) соціальні пільги.

46. Що є основною перевагою використання системи бонусів?

- а) збільшення витрат компанії;
- б) підвищення мотивації працівників;
- в) зниження продуктивності;
- г) підвищення плинності кадрів.

47. Яка теорія мотивації стверджує, що працівники прагнуть досягти справедливості у винагородах?

- а) теорія Маслоу;
- б) теорія Герцберга;
- в) теорія справедливості;
- г) теорія очікувань.

48. Що таке мотиваційна теорія ERG?

- а) економічна теорія мотивації;
- б) теорія гігієнічних факторів;
- в) теорія потреб (екзистенція, пов'язаність, зростання) ;
- г) теорія очікування.

49. Які рівні потреб включає мотиваційна теорія ERG?

- а) потреби в безпеці та самореалізації;
- б) потреби в екзистенції, пов'язаності та зростанні;
- в) потреби в афіліації та владі;

г) потреби в повазі та соціальних зв'язках.

50. Що таке концепція мотиваційних гігієнічних факторів?

- а) фактори, що впливають на здоров'я працівника;
- б) фактори, що створюють основні умови праці;
- в) фактори, що сприяють особистому розвитку;
- г) фактори, що стосуються безпеки на роботі.

51. Які основні гігієнічні фактори впливають на мотивацію?

- а) зарплата, умови праці, політика компанії;
- б) особисті досягнення, визнання, просування;
- в) взаємини з колегами, робота в команді;
- г) можливості для навчання та розвитку;

52. Що таке мотиваційна теорія самовизначення?

- а) теорія, що акцентує увагу на внутрішній мотивації;
- б) теорія, що акцентує увагу на зовнішній мотивації;
- в) теорія, що акцентує увагу на матеріальних винагородах;
- г) теорія, що акцентує увагу на колективній мотивації.

53. Які компоненти мотивації за теорією самовизначення?

- а) автономія, компетентність, зв'язаність;
- б) влада, досягнення, афіліація;
- в) безпека, соціальні зв'язки, визнання;
- г) розвиток, навчання, кар'єра.

54. Що таке концепція мотиваційного профілю?

- а) профіль особистих уподобань працівника;
- б) профіль сильних сторін працівника;
- в) профіль потреб, що мотивують працівника;
- г) профіль навичок працівника.

55. Які основні компоненти мотиваційного профілю?

- а) цілі, потреби, цінності;
- б) навички, знання, досвід;
- в) взаємини, комунікації, співпраця;
- г) зовнішні фактори, внутрішні фактори, гігієнічні фактори.

56. Що таке концепція мотиваційних цілей?

- а) цілі, що стимулюють працівників до активної роботи;
- б) цілі, що визначають кар'єрний розвиток працівників;
- в) цілі, що сприяють командній роботі;
- г) цілі, що сприяють особистому розвитку;

57. Які принципи формування мотиваційних цілей?

- а) чіткість, досяжність, релевантність;
- б) амбіційність, невизначеність, довгостроковість;
- в) комплексність, міждисциплінарність, соціальність;
- г) інноваційність, творчість, незалежність.

58. Що таке теорія мотивації досягнень?

- а) теорія, що акцентує увагу на досягненнях та успіху;
- б) теорія, що акцентує увагу на гігієнічних факторах;
- в) теорія, що акцентує увагу на матеріальних винагородах;

г) теорія, що акцентує увагу на зовнішній мотивації.

59. Які фактори впливають на мотивацію досягнень?

- а) визнання, досягнення, просування;
- б) зарплата, умови праці, політика компанії;
- в) взаємини з колегами, робота в команді;
- г) можливості для навчання та розвитку.

60. Що таке концепція мотиваційного клімату в організації?

- а) атмосфера, що сприяє мотивації працівників;
- б) сукупність матеріальних винагород;
- в) модель поведінки працівників;
- г) вплив зовнішніх факторів на мотивацію.

61. Які основні характеристики мотиваційного клімату?

- а) визнання, зворотний зв'язок, підтримка;
- б) рівень зарплати, умови праці, графік роботи;
- в) особистий розвиток, навчання, кар'єра;
- г) взаємини з колегами, комунікації, співпраця.

62. Що таке концепція мотиваційного зворотного зв'язку?

- а) зворотний зв'язок, що стимулює мотивацію працівників;
- б) зворотний зв'язок, що визначає кар'єрний розвиток;
- в) зворотний зв'язок, що сприяє командній роботі;
- г) зворотний зв'язок, що сприяє особистому розвитку.

63. Які принципи ефективного мотиваційного зворотного зв'язку?

- а) чіткість, релевантність, своєчасність;
- б) комплексність, міждисциплінарність, соціальність;
- в) інноваційність, творчість, незалежність;
- г) амбіційність, невизначеність, довгостроковість.

64. Що таке концепція мотиваційного лідерства?

- а) лідерство, що стимулює мотивацію працівників;
- б) лідерство, що визначає кар'єрний розвиток;
- в) лідерство, що сприяє командній роботі;
- г) лідерство, що сприяє особистому розвитку.

65. Які основні стилі мотиваційного лідерства?

- а) автократичний, демократичний, трансформаційний;
- б) авторитарний, ліберальний, харизматичний;
- в) партнерський, командний, стратегічний;
- г) оперативний, функціональний, системний.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

з навчальної дисципліни

«Мотиваційний менеджмент»

1. Розробити та презентувати проєкт компенсаційного пакета для конкретного підприємства. На основі аналізу цього підприємства дослідити мотивацію персоналу, визначити основні аспекти та види компенсаційного пакета, а також обґрунтувати його ефективність у контексті мотивації працівників.

2. Проаналізувати нематеріальні методи мотивації персоналу. Дослідити, як корпоративна культура, можливості кар'єрного зростання, навчання та розвиток впливають на мотивацію співробітників.

3. Оцінити ефективність використання матеріальних стимулів. Розглянути різні види грошових заохочень, премій, бонусів та визначити їхню роль у підвищенні продуктивності праці.

4. Визначити вплив робочого середовища на мотивацію персоналу. Проаналізувати значення умов праці, зручності офісу, наявності зон відпочинку, режиму роботи та їхній вплив на продуктивність працівників.

5. Розглянути роль лідерства та стилів управління у мотивації персоналу. Проаналізувати, як різні підходи до управління (авторитарний, демократичний, ліберальний) впливають на рівень залученості співробітників.

6. Розробити програму нематеріального стимулювання персоналу. Запропонувати конкретні заходи для підвищення мотивації без залучення фінансових витрат, такі як система визнання досягнень, корпоративні заходи, менторство.

7. Оцінити рівень мотивації персоналу в обраному підприємстві. Провести анкетування або опитування серед співробітників для визначення основних чинників, що впливають на їхню залученість та задоволеність роботою.

8. Запропонувати рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу. На основі проведеного аналізу розробити стратегію для покращення мотиваційної системи на підприємстві.

9. Дослідити вплив балансу між роботою та особистим життям на мотивацію співробітників. Розглянути, як гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, соціальні пільги впливають на ефективність працівників.

10. Провести порівняльний аналіз мотиваційних програм у різних компаніях. Вивчити досвід успішних підприємств у сфері мотивації персоналу та запропонувати найкращі практики для впровадження.

Оцінювання здійснюється за повнотою та якістю виконання завдання.

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
5. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
6. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32
7. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42>.
8. Глущенко Л, Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 35, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.
10. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69–77.
11. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf
12. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 111-118.

13. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 144-147.
14. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
15. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Менеджмент: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 123 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.
16. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.
17. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.
18. Кібік О.М., Мельник В.І., Хаймінова Ю.В. Вплив інфраструктури ринку на реалізацію стратегії розвитку причорноморського регіону. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (73), 2020. С. 55-66.
19. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf.
20. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
21. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.
22. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
23. Котлубай В.О., Коваль В.В., Арафтеній А.М. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку соціального капіталу в умовах децентралізації економіки України. *Класичний приватний університет*. 2019. №1 (106). С. 24 – 30.
24. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Вплив глобальних трендів на бізнес-менеджмент. Міжнародна науково-практична конференція «Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру». (м. Одеса, 21 травня 2021 р.). / за ред. Г.О. Ульянової. Одеса. 2021. С. 438-441.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.

26. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>

27. Маркович І. Поведінкові та культурологічні аспекти корпоративного управління в контексті забезпечення мотивації діяльності / *information and innovative technologies in the turbulence era. Publishing House of University of Technology*, Katowice, 2022. 468 pp.

28. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 10.04.2024).

29. Мотиваційний менеджмент: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Упоряд.: К.С. Богомолова. Харків: ДБТУ, 2024. 40 с.

30. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

31. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу в сфері публічного управління підприємств: монографія. Хмельницький, 2021. 210 с.

32. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024, (1(107)), 3–9. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9)

33. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». 2022. С. 100–104.

34. Олійченко І., Дітковська М. Особливості та шляхи вдосконалення управління персоналом торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2020. №1(21), С. 321–331.

35. Продіус О.І., Афінасенко М.А., Лемешко М.В. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. Випуск 61/2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195>

36. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 45-48.

37. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

38. Руденко К. С. Розвиток системи управління персоналом в ІТ-компаніях. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених,

що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 179-181.

39. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Випуск 29. С. 142-147.

40. Сазонова Т. О., Келемеш Л. В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 37. 2019. С. 530-538. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf

41. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109. 20.

42. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Вип. 4. С. 138-144.

43. Сазонова Т.О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90-94. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/23.pdf

44. Сазонова Т.О., Шульженко І. В. Організаційна культура як фактор формування ефективної діяльності підприємницьких структур. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва : колективна монографія / за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудов, І. О. Яснолоб*. Полтава, Видавництво ПП «Астра», 2019. С. 166-172.

45. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць*. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14., 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

46. Сукрушева, Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2021. (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>.

47. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

48. Чорненька О.Б., Підгородецький І.М., Лукашук В.А. Мотиваційний менеджмент в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. № 5 (33), 2024. С. 452-459. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11317/11376>

49. Шевченко В.С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування). Харків. Нац. Ун-т міськ. Госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

50. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

51. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133-136. URL: http://www.marketinfra.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf

52. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук. практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.

53. Adam Robinson 5 steps to Design a Job that Motivates Employees, April 7. 2021. URL: <https://hireology.com/blog/design-a-job-that-motivates-employees/>.

54. Bolkvadze, N. and Hetman, T. Modern Methods of Staff Motivation of it Companies. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2, 22 (Jun. 2020). P. 72-82. DOI:<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82>.

55. Podra, O., Kurii, L., Alkema, V., Levkiv, H., & Dorosh, O. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. *Business: Theory and Practice*. 21(1), 2020, P. 71-82.

56. Sazonova T., Oliinyk A., Oliinyk Y. Staff development as an element of company's social security. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. P. 441-446

Ольга Кібік
Олеся Корнілова

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.
МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Практикум
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Електронне видання

В авторській редакції