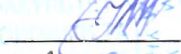


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Декан факультету економіки  
та управління

 Андрій КОЦУР  
« 29 » 08 2025 р.


**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної  
роботи

 Віктор ОСТРОВЕРХОВ  
« 29 » 08 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор навчально-наукового  
інституту новітніх освітніх  
технологій

 Святослав ПИТЕЛЬ  
« 29 » 08 2025 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
з дисципліни «Мотивація персоналу»**

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен
Денна	4	8	40	40	5	10	55	150	8
Заочна	4	8	8	4	–	–	138	150	8

Тернопіль – 2025

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 9 від 15.06.2022 р.).

Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Світлана ПРОХОРОВСЬКА 

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 28.08.2025 р.

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПШ  
канд. екон. наук, доцент



Ольга ДЯКІВ

## СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ»

### 1. Опис дисципліни «Мотивація персоналу»

<b>Дисципліна «Мотивація персоналу»</b>	<b>Галузь знань, спеціальність, СВО</b>	<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>
Кількість кредитів – 5	Галузь знань – 07 Управління адміністрування	<b>Статус дисципліни</b> обов'язкова <b>Мова навчання</b> українська
Кількість залікових модулів – 5	<b>Спеціальність</b> 073 Менеджмент освітньо-професійна програма «Управління персоналом»	Рік підготовки: <i>Денна – 4</i> <i>Заочна - 4</i>  Семестр: <i>Денна – 8</i> <i>Заочна - 7,8</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 40</i> <i>Заочна - 8</i> Практичні заняття: <i>Денна – 40</i> <i>Заочна - 4</i>
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота <i>Денна – 55</i> <i>Заочна - 138</i> Індивідуальна робота : <i>Денна – 5</i>
Тижневих годин – 18, з них аудиторних – 10		Вид підсумкового контролю – екзамен

## **2. Мета і завдання дисципліни «Мотивація персоналу»**

### **2.1. Мета вивчення дисципліни.**

**Мета** – набуття теоретичних і прикладних знань щодо трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації.

### **2.2. Завдання вивчення дисципліни**

**Сформувати здатність:** аналізувати стан мотивації персоналу та розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення; розвиток навичок самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотивації персоналу.

Завданнями дисципліни є:

- визначати пріоритетність мотивів працівника;
- вирізняти основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників;
- формувати основні контури компенсаційної політики та стратегії;
- визначати суб'єктів формування та реалізації компенсаційної політики;
- визначати чинники під час формування компенсаційного пакета;
- розробляти конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета для різних категорій персоналу;
- опанувати процедуру та методи аналізу робіт, методи визначення цінності посад і робіт;
- розробляти порядок установаження та розміри гарантійних і компенсаційних виплат;
- формувати компенсаційний і соціальний пакети на підприємстві;
- розробляти засоби нематеріальної мотивації персоналу

### **2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:**

СК20. Здатність використовувати сучасні теорії мотивації в практиці управління та володіти технологією розроблення компенсаційного пакету.

СК21. Здатність аналізувати стан матеріальної мотивації працівників і формувати корпоративну політику трудових доходів.

### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни.**

Передумовами успішного вивчення дисципліни «Мотивація персоналу» є наявність у студентів глибоких, стійких та системних знань з навчальних курсів «Теорія організацій», «Менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Соціальна відповідальність бізнесу».

### **2.5. Результати навчання.**

ПРН22. Розробляти порядок установаження гарантійних і компенсаційних виплат; формувати компенсаційний і соціальний пакети на підприємстві; впроваджувати засоби нематеріальної мотивації персоналу з урахуванням організаційних потреб.

ПРН23. Аналізувати мотиви працівників; розробляти індивідуальні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою з урахуванням пріоритетності мотивів.

## **3. Програма навчальної дисципліни: «Мотивація персоналу»**

### ***Змістовий модуль 1. Методологічні основи мотивації персоналу***

## **Тема 1. Мотивація персоналу: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг**

Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання». Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг. Самомотивація персоналу.

## **Тема 2: Прикладні аспекти використання теорій мотивації**

Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації

Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління. Теорії А. Маслоу. Теорії К. Альдерфера. Теорії Д. Мак-Клелланда. Теорії двох факторів Ф. Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні. Теорії очікувань В. Врума. Теорії справедливості С. Адамса. Моделі Портера-Лоулера. Теорії постановки цілей Е. Лока.

## **Тема 3. Компенсаційна політика на підприємстві та особливості формування компенсаційного пакету**

Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.

Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Структура компенсаційного пакета. Технологія проектування компенсаційного пакета. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.

## **Тема 4. Трудові доходи персоналу.**

Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів. Стратегія і політика трудових доходів. Матеріальна винагорода: основні положення та значення. Диференціація трудових доходів.

## **Тема 5. Проектування заробітної плати з врахуванням різних підходів.**

Тарифне нормування та його призначення. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці. Система Барта-Меррика. Система Ганта. Система Аткинсова. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів. Діапазони оплати праці за вилкової моделі.

Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу.

## **Тема 6. Технологія оцінювання посад і формування грейдів.**

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати. Процедура та методи аналізу робіт. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика. Факторно-балове оцінювання посад і робіт. Технологія формування грейдів. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

## **Тема 7. Процедура преміювання працівників за результатами праці.**

Преміальне положення, його структура. Показники преміювання. Колективне та індивідуальне преміювання. Визначення розмірів премій. Шкали диференціації розмірів премій. Підстави для зниження розміру премії. Періодичність преміювання. Організація преміювання робітників. Організація преміювання керівників, фахівців, службовців.

Преміювання на основі системи управління ефективністю. Особливості застосування бонусних програм. Особливості призначення одноразових премій та винагород

### **Тема 8. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів.**

Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат. Характеристика та порядок нарахування надбавок. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування.

## ***Змістовий модуль 2. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації персоналу***

### **Тема 9. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників**

Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, роль у мотивації персоналу. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

### **Тема 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування.**

Соціальний пакет: сутність, значення. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві. Програми соціального страхування персоналу. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

### **Тема 11. Участь персоналу в прибутку та акціонерному капіталі**

Роль, особливості та призначення програм участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

### **Тема 12. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп**

Мотивування персоналу в умовах змін: загальна характеристика. Мотивація проектних груп. Мотивація працівників до інноваційної діяльності. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

### **Тема 13. Мотивація трудових колективів та персоналу**

Трудовий колектив як соціальна група: ознаки та різновиди колективів. Види структур трудового колективу, принципи та етапи його створення. Згуртованість трудового колективу як засіб посилення мотивації. Соціально-психологічний мікроклімат у трудовому колективі. Соціальна мотивація. Мотивація соціальної поведінки персоналу. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Мотиваційний потенціал бранда роботодавця та репутації підприємства.

### **Тема 14. Правові аспекти організації оплати праці персоналу**

Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства. Індивідуалізація умов оплати праці персоналу в трудовому договорі.

### **Тема 15. Нематеріальна мотивація персоналу**

Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу. Внутрішні комунікації як чинник мотивації персоналом. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці. Використання примусових заходів в мотивації персоналу. Особливості мотивації персоналу зарубіжних компаній.

## Тема 16. Технології мотиваційного моніторингу

Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

### 4. Структура залікового кредиту з дисципліни «Мотивація персоналу» (денна форма навчання)

	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	ІРС	Тренінг	СРС	Контрольні заходи
<b>Змістовий модуль 1. Методологічні основи мотивації персоналу</b>						
Тема 1. Мотивація персоналу: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг	2	2	2	4	2	поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації	2	2		3	ситуаційні завдання	
Тема 3. Компенсаційна політика на підприємстві та особливості формування компенсаційного пакету	4	4		2	ситуаційні та аналітичні завдання	
Тема 4. Трудові доходи персоналу.	2	2		4	ситуаційні та аналітичні завдання	
Тема 5. Проектування заробітної плати з врахуванням різних підходів.	4	4		4	задачі, ситуаційні завдання	
Тема 6. Технологія оцінювання посад і формування грейдів	2	2		4	ситуаційні та аналітичні завдання	
Тема 7. Процедура преміювання працівників за результатами праці	2	2		4	задачі, ситуаційні завдання	
Тема 8. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів	2	2		4	задачі, ситуаційні завдання	
<b>Змістовий модуль 2. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації персоналу</b>						
Тема 9. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників	4	4	3	6	4	дискусії, ситуаційні завдання, задачі
Тема 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування	2	2			4	ситуаційні та аналітичні завдання
Тема 11. Участь персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.	2	2			2	ситуаційні завдання
Тема 12. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп за різних економічних умов.	4	4			4	ситуаційні та аналітичні завдання

Тема 13. Мотивація трудових колективів та персоналу	<b>2</b>	<b>2</b>			<b>4</b>	ситуаційні завдання
Тема 14. Правові аспекти організації оплати праці персоналу	<b>2</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	ситуаційні та аналітичні завдання
Тема 15. Нематеріальна мотивація персоналу	<b>2</b>	<b>2</b>			<b>4</b>	ситуаційні та аналітичні завдання
Тема 16. Технології мотиваційного моніторингу.	<b>2</b>	<b>2</b>			<b>4</b>	ситуаційні та аналітичні завдання
<b>Всього 150 год</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>55</b>	

(Заочна форма навчання)

Теми	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Тема 1. Мотивація персоналу: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг	2	2	8
Тема 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації			8
Тема 3. Компенсаційна політика на підприємстві та особливості формування компенсаційного пакету			8
Тема 4. Трудові доходи персоналу.	2	2	10
Тема 5. Проектування заробітної плати з врахуванням різних підходів.			10
Тема 6. Технологія оцінювання посад і формування грейдів.			8
Тема 7. Процедура преміювання працівників за результатами праці.			8
Тема 8. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів.	2	2	8
Тема 9. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників.			10
Тема 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування.			10
Тема 11. Участь персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.			8
Тема 12. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов.	2	2	10
Тема 13. Мотивація трудових колективів та персоналу.			8
Тема 14. Правові аспекти організації оплати праці персоналу			8
Тема 15. Нематеріальна мотивація персоналу	2	2	8
Тема 16. Технології мотиваційного моніторингу.			8
<b>Разом</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>138</b>

## 5. Тематика практичних занять

### *Практичне заняття №1*

**Тема 1. Мотивація персоналу: теоретичні засади, місце в системі роботи з персоналом і формуванні конкурентних переваг**

*Мета: визначити пріоритетність мотивів працівника; вирізняти основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників.*

#### **Питання для обговорення:**

1. Потреби як базова категорія мотивації персоналу.
2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
3. Мотивація персоналу та мотиваційний процес
4. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників
5. Мотивація як основа управління персоналом та чинник конкурентних переваг

### *Практичне заняття №2*

#### **Тема 2. Прикладні аспекти використання теорій мотивації**

*Мета: використовувати основні положення змістових теорій мотивації у практиці використовувати прикладні аспекти процесуальних теорій мотивації у практиці управління.*

##### **Питання для обговорення:**

1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації.
2. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління.

- Теорії А. Маслоу.
- Теорії К. Альдерфера. Теорії Д. Мак-Клелланда.
- Теорії двох факторів Ф. Герцберга.

3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні.

- Теорії очікувань В. Врума.
- Теорії справедливості С. Адамса.
  - Моделі Портера—Лоулера.
  - Теорії постановки цілей Е. Лока.

### *Практичне заняття № 3,4*

#### **Тема 3. Компенсаційна політика на підприємстві та особливості формування компенсаційного пакету**

*Мета: засвоїти механізм формування компенсаційної політики; формувати основні контури компенсаційної політики та стратегії; визначати суб'єктів формування та реалізації компенсаційної політики; розробляти конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу; визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета для різних категорій персоналу*

##### **Питання для обговорення:**

1. Компенсаційна політика на підприємстві.
2. Компенсаційна стратегія.
3. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.
4. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування.
5. Структура компенсаційного пакета.
6. Технологія проектування компенсаційного пакета
7. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.

### *Практичне заняття № 5*

#### **Тема 4. Трудові доходи персоналу**

*Мета: визначати основні чинники диференціації заробітної плати різних категорій персоналу та враховувати їх під час розроблення тарифних умов й інших складових заробітної плати.*

##### **Питання для обговорення:**

1. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.
2. Стратегія і політика трудових доходів.
3. Матеріальна винагорода: основні положення та значення.
4. Диференціація трудових доходів

*Практичне заняття № 6,7*

**Тема 5. Проектування заробітної плати з врахуванням різних підходів**

*Мета:* аналізувати тарифні умови оплати праці з погляду виконання відтворювальної та мотиваційної функцій, забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати розробляти (удосконалювати) тарифні умови оплати праці з урахуванням відповідних професійних груп; обґрунтовувати доцільність і розробляти основні положення щодо використання на підприємстві різних підходів до проектування основної заробітної плати: гнучкої, безтарифної (пайової), вилкової, плаваючих окладів, єдиної тарифної сітки.

**Питання для обговорення:**

1. Тарифне нормування та його призначення.
2. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці.
3. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.
4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.
5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги.
6. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу

*Практичне заняття № 8*

**Тема 6. Технологія оцінювання посад і формування грейдів.**

*Мета:* вивчити процедуру та методи аналізу робіт, методи визначення цінності посад і робіт; опанувати технологію формування грейдів; вміти диференціювати посадові оклади з використанням грейдів

**Питання для обговорення:**

1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.
2. Процедура та методи аналізу робіт.
3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.
4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт.
5. Технологія формування грейдів.
6. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.
7. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

*Практичне заняття № 9*

**Тема 7. Процедура преміювання працівників за результатами праці.**

*Мета:* засвоїти структуру і вимоги до побудови положення про преміювання; опанувати методологію побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників.

**Питання для обговорення:**

1. Преміальне положення, його структура.
2. Показники преміювання. Колективне та індивідуальне преміювання.
3. Організація преміювання робітників.
4. Організація преміювання керівників, фахівців, службовців.
5. Преміювання на основі системи управління ефективністю.
6. Особливості застосування бонусних програм.

*Практичне заняття № 10*

**Тема 8. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів: порядок нарахування**

*Мета:* з'ясувати особливості нарахування доплат та надбавок для різних категорій працівників

### **Питання для обговорення:**

1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат
2. Характеристика та порядок нарахування надбавок.
3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування.
4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування.

## ***Змістовий модуль 2. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації персоналу***

### *Практичне заняття № 11, 12*

#### **Тема 9. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників.**

*Мета: з'ясувати роль гарантійних та компенсаційних виплат у мотивації персоналу; опанувати порядок індексації та інші механізми захисту зарплати працівників, розуміти порядок надання гарантій та компенсацій працівникам.*

### **Питання для обговорення:**

1. Гарантійні та компенсаційні виплати.
2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників.
3. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.
4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.
5. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

### *Практичне заняття № 13*

#### **Тема 10. Соціальний пакет: структура, підходи до формування.**

*Мета: з'ясувати особливості формування соціального пакета, опанувати програми соціального страхування персоналу*

### **Питання для обговорення:**

1. Соціальний пакет: сутність, значення.
2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
3. Програми соціального страхування персоналу.
4. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

### *Практичне заняття № 14*

#### **Тема 11. Участь персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.**

*Мета: вивчити програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі, розуміти схем участі персоналу в прибутку, розуміти порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства*

### **Питання для обговорення:**

1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання.
2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку.
3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.
4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

### *Практичне заняття № 15-16*

#### **Тема 12. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп за різних економічних умов.**

*Мета: з'ясувати особливості мотивації працівників окремих професійних груп, враховуючи зміну економічних умов; розуміти мотивацію працівників до інноваційної діяльності.*

### **Питання для обговорення:**

1. Мотивування персоналу в умовах змін: загальна характеристика.
2. Мотивація проектних груп.
3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.
4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

### *Практичне заняття № 17*

#### **Тема 13. Мотивація трудових колективів та персоналу**

*Мета: з'ясувати особливості мотивації колективів; зрозуміти роль згуртованості, соціально-психологічного клімату в посиленні мотивації персоналу.*

### **Питання для обговорення:**

1. Трудовий колектив як соціальна група: ознаки та різновиди колективів.
2. Види структур трудового колективу, принципи та етапи його створення.
3. Згуртованість трудового колективу як засіб посилення мотивації.
4. Соціально-психологічний мікроклімат у трудовому колективі.
5. Соціальна мотивація. Мотивація соціальної поведінки персоналу.
6. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів.
7. Мотиваційний потенціал бранда роботодавця та репутації підприємства.

### *Практичне заняття № 18*

#### **Тема 14. Правові аспекти організації оплати праці персоналу**

*Мета: формувати основні положення щодо оплати праці в колективному договорі; відобразити основні умови оплати праці в індивідуальному трудовому договорі; обґрунтовувати доцільність запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників.*

### **Питання для обговорення:**

1. Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства.
2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства.
3. Індивідуалізація умов оплати праці персоналу в трудовому договорі.

### *Практичне заняття № 19*

#### **Тема 15. Нематеріальна мотивація персоналу**

*Мета: аналізувати ефективність нематеріальної мотивації персоналу організації та проектувати заходи з її посилення; розробляти заходи посилення мотивації з використанням програм професійного розвитку персоналу, внутрішніх комунікацій та особливостей корпоративної культури*

### **Питання для обговорення:**

1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
3. Мотиваційний потенціал бранда роботодавця.
4. Організація корпоративних заходів і конкурсів.
5. Програми професійного розвитку персоналу.
6. Внутрішні комунікації як чинник мотивації персоналом.
7. Особливості стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.
8. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками.

### *Практичне заняття № 20*

#### **Тема: Технології мотиваційного моніторингу**

*Мета: організувати проведення мотиваційного моніторингу та аналізувати його результати, визначити конкурентоспроможність системи мотивації; опанувати технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.*

**Питання для обговорення:**

1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
4. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

**6. Самостійна робота**

Самостійна робота здобувачів є одним з основних способів набуття знань з курсу «Мотивація персоналу».

Студенти повинні самостійно опрацювати як питання курсу, що даються під час лекційних занять, так і питання, на які лекційний час не передбачено або такі, що доцільно поглибити.

*Тематика самостійної роботи студентів*

№ з/п	Тематика
1.	Мотивація праці як складова управління персоналом
2.	Основні положення та практичні аспекти використання теорії очікувань В. Врума
3.	Прикладні аспекти використання теорії мотивації
4.	Психологічні особливості мотивації персоналу різних вікових груп
5.	Значення ефективної мотивації персоналу для забезпечення конкурентних переваг підприємства
6.	Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників
7.	Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників
8.	Основні напрями вдосконалення методології диференціації посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці
9.	Формування компенсаційного пакета на підприємстві
10.	Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників
11.	Роль тарифних умов оплати праці в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві
12.	Використання грейдування в проектуванні основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях
13.	Вплив розміру винагороди за працю на результативність праці
14.	Особливості встановлення доплат і надбавок до посадових окладів
15.	Особливості застосування спеціальних надбавок та доплат, які враховують особливий характер роботи
16.	Особливості формування соціального пакета в умовах війни
17.	Досвід мотивації персоналу за умов змін в українських та іноземних компаніях
18.	Досвід застосування програм заохочення нововведень в українських та іноземних компаніях
19.	Досвід нематеріальної мотивації у вітчизняних та іноземних компаніях
20.	Особливості оплати роботи в надурочний, нічний час, святкові та неробочі дні
21.	Умови ефективного запровадження програм участі персоналу в прибутку підприємства
22.	Роль компенсації в системі мотивації працівників
23.	Досвід застосування програм участі персоналу в прибутку у вітчизняних та іноземних компаніях
24.	Особливості призначення одноразових премій та винагород працівникам
25.	Ціннісні пропозиції HR-бренда для підприємств різних видів економічної

	діяльності
26.	Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації
27.	Особливості організації заробітної плати на підприємстві
28.	Методи визначення домінантних потреб і мотиваційного профілю працівників
29.	Пріоритетні напрямки мотивування персоналу в умовах війни.
30.	Особливості мотивації персоналу до високопродуктивної праці провідних світових компаній

### **Практичне завдання до самостійної роботи**

Підготуйте проект вдосконалення системи мотивації на досліджуваному Вами підприємстві (установі, організації):

1. Опис організації (показники діяльності, організаційна структура).
2. Опис продукції (послуг)
3. Аналіз стану мотивації персоналу підприємства
4. Розробити типові положення про відділ мотивації персоналу та посадову інструкцію керівника відділу.
5. Визначити фактори оцінювання посад і розробити їх описові рівні для підприємства.
6. Зобразити схематично процедуру формування соціального пакета на підприємстві.
7. Скласти інструментарій анкетного опитування для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах з метою їх урахування під час формування соціального пакета на підприємстві.
8. Сформувані ціннісні пропозиції HR-бренда для підприємства.
9. Сформувані перелік нормативних і методичних документів з мотивації персоналу, що розробляються й затверджуються керівництвом організації.
10. Висновки і пропозиції.

### **7. Тренінг з дисципліни**

*Порядок проведення тренінгу*

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів з певних проблемних питань теми тренінгового і заняття.
4. Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

### **Тематика тренінгу: Компенсаційна політика та процедура формування компенсаційного пакета для різних категорій працівників підприємства**

*Мета. Набути навички розроблення компенсаційної політики підприємства та формування компенсаційного пакета для різних категорій працівників.*

1. Охарактеризувати механізм формування компенсаційної політики підприємства за такими складовими: розроблення та ухвалення нормативно-правових документів державними інститутами; укладання колективних угод і договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях; прийняття внутрішніх нормативних актів на підприємствах; розроблення науковими інститутами методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів; розроблення консалтинговими компаніями чи незалежними консультантами рекомендацій щодо

визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ; проведення консалтинговими компаніями ринкових оглядів компенсаційних пакетів та ін.

2. Врахувати, що компенсаційна політика має відповідати стратегії та цілям підприємства, орієнтувати працівників на досягнення необхідних результатів, бути конкурентною, забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості. Під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати трудове законодавство України, потреби та інтереси працівників. Брати до уваги, що будь-які нововведення в компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального становища працівників.

3. Пов'язати проектування компенсаційного пакета зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою підприємства та ін. Врахувати, що процедура формування компенсаційного пакета залежить від категорії персоналу. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності й технологія розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій і професійних груп працівників.

4. Запропонувати основні показники для моніторингу ефективності компенсаційної політики, за результатами якого необхідно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови й порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

## **8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

У процесі вивчення дисципліни «Мотивація персоналу» використовуються такі засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- реферати, презентації;
- екзамен.

## **9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю**

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навиків за шкалою Університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи здобувачів, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу здобувача, запровадження здорової конкуренції між здобувачами у навчанні і розвитку творчих їх здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістових модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

### **За бальною шкалою оцінювання, яка використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється таким чином:**

- 90 – 100 балів – 5 (відмінно)
- 75 – 89 балів – 4 (добре)
- 60 – 74 балів – 3 (задовільно)
- до 60 балів – 2 (незадовільно).

За окремими формами контролю знань здобувачів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Мотивація персоналу» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10%	10%	10%	10%	5%	15%	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання	Модульний контроль 2	Тренінги	Самостійна робота	Екзамен
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих протягом 1-10 практичних занять (за 1-8 теми). Оцінювання за 100-бальною шкалою (здобувач має бути оцінений не рідше як раз за два заняття).	Модульний контроль проводиться з 1-8 теми і включає: тести 20 тестів по 2 бали = 40 балів; два завдання 60 балів (2 по 30 балів)	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих протягом 10-20 занять (за 9-16 теми). Оцінювання за 100-бальною шкалою	Модульний контроль проводиться з 9-16 теми і включає тести 20 тестів по 2 бали = 40 балів; два завдання 60 балів (2 по 30 балів)	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 4 завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 2 завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Два теоретичні питання по 25 балів; і одне практичне завдання 50 балів

**Поточне опитування під час заняття:**

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань, допускаючи при цьому суттєві неточності;

1–59 балів – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст теоретичних питань.

**Тестування:**

20 тестів, за правильну відповідь на кожен із яких студент може отримати 2 бали, що в підсумку дає максимально 40 балів; 2 бали – на тест надано правильну відповідь

Підсумкова оцінка за поточне опитування кожного модуля визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час занять в межах кожного модуля.

**Тренінг:**

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його використовує під час виконання завдань тренінгу, виявляє творчий підхід до виконання завдань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при виконанні окремих завдань тренінгу не вистачає достатньої глибини та аргументації його використання, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки, загалом виявляє творчий підхід до виконання завдань;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та загалом його використовує при виконанні завдань тренінгу, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому суттєві неточності та помилки, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його використовує, недостатньо розкриває зміст завдань тренінгу, допускаючи при цьому суттєві неточності, не виявляє творчого підходу до виконання завдань;

1–59 – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст завдань тренінгу, не бере участі у колективних завданнях під час проведення тренінгу.

***Самостійна робота:***

90–100 балів – зміст самостійної роботи повністю відповідає встановленим вимогам, містить елементи самостійного дослідження, свідчить про високий рівень опанування навчального матеріалу, студент на високому рівні виявляє творчий підхід до виконання завдань;

75–89 балів – зміст самостійної роботи в основному відповідає встановленим вимогам, можуть бути несуттєві недопрацювання за окремими завданнями, свідчить про належний рівень опанування навчального матеріалу, студент належно виявляє творчий підхід до виконання завдань;

60–74 балів – поставлені завдання виконані на недостатньому рівні; наведені авторські напрацювання є загальними і слабо обґрунтованими, свідчать про недостатній рівень опанування навчального матеріалу; студент припускається значних помилок у виконанні завдань, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;

1–59 балів – завдання практично не виконані; відсутні авторські напрацювання; грубі помилки у вирішенні завдань роботи, що свідчать про низький рівень опанування навчального матеріалу; студент не виявляє творчого підходу до виконання завдань.

*Модульна робота, екзамен* – види контролю, при яких засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу оцінюється від 0 до 100 балів як сума балів за виконані завдання.

**Екзаменаційний білет складається із:**

*теоретичного (проблемного) питання:* 2 теоретичні питання, за відповідь на одне питання студент може отримати від 0 до 25 балів. Відповіді на 2 питання – 50 балів

21–25 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст завдання.

11–20 балів – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає

0-10 балів - недостатньо розкриває зміст питання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі.

*1 практичне завдання:* за розв'язання завдання студент може отримати від 0 до 60 балів;

41– 60 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання і інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

21–40 балів – у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання, але допускає несуттєві неточності та фрагментарно (без аргументації) інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

1–20 балів – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно розв'язує практичне завдання, допускає суттєві неточності, поверхнево його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань.

### Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

### 10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1.	Проектор ViewSonic PJ7223	1-16
2.	Базове програмне забезпечення: ОС Windows – 10 згідно ліцензії Microsoft IT Academy та Microsoft DreamSpark for Students	1-16
3.	Програмне забезпечення базових інформаційних технологій MS Office, телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1-16

### РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

- Аграмакова Н. В., Литовченко І. В. Сутність компенсаційного пакету як інструменту управління соціально відповідальним підприємством. *Економічні проблеми сталого розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (Суми, 11–12 травня 2016 р.)*. Том 1. 2016. С. 266–267. <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12967/1/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%2C%20%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%98.%D0%92.%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%AF.pdf>
- Гавриш О. А., Гавриш Ю. О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 247–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-247-252>
- Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С.А., Островерхов В., Коцур А., Хлипівка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. том.34 №4.2024. С. 213–238.
- Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. [електронне наукове фахове видання]. 2021. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf)
- Закон України «Про оплату праці» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
- Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація праці: практикум. Київ, 2013. 348 с.

8. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
9. Корольков В.В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка* [електронне наукове фахове видання]. 2020. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf)
10. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf)
11. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький, 2011. 210 с. <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4325195d-e50b-44ce-895e-b3a37a0f2a78/content>
12. Прохоровська С. А. Гідна праця як чинник регулювання соціально-трудоких відносин. *Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. 25–26 квіт. 2017 р. К.: КНЕУ, 2017. С. 77–80
13. Прохоровська С. А. Значення доходів у процесі розвитку трудового потенціалу регіону *Соціально-трудова сфера: теорія і практика*. № 2 (8). К.: КНЕУ, 2014. С. 229–235
14. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2017. Вип. 22. С. 72 – 76.
15. Прохоровська С. А. Вплив соціально-трудоких відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 25. Тернопіль: Економічна думка, 2020. С. 140-146.
16. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №22. С. 92–97.
17. Прохоровська С. А. Мотивування молоді до трудової діяльності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). С. 156-158
18. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. *Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції*: колективна монографія, 2021. С. 172-193.
19. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 27 Тернопіль: Економічна думка, 2022. С. 71-77.
20. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С. 45-48. URL: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=th&user=88DPvRQAAAAJ&context=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=88DPvRQAAAAJ:abG-DnoFyZgC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=88DPvRQAAAAJ&context=20&pagesize=80&citation_for_view=88DPvRQAAAAJ:abG-DnoFyZgC)
21. Прохоровська С.А. Ілляш І.Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки. *Трансформаційна економіка* № 4 (09) 2024. С. 41-46 <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/136/133>
22. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Т. 65. №. 1(65). С. 238–241. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54>
23. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах . *Економіка та суспільство* Випуск 35. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126>
24. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективною мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки і управління*: Зб. наук. праць. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського Вип. 14. 2020. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481>

25. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 99–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2018\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2018_3_11).
26. Andriani S., Kesumawati N., Kristiawan M. The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2018. T. 7. №. 7. С. 19-29. [https://www.researchgate.net/publication/326646177\\_The\\_Influence\\_of\\_The\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Work\\_Motivation\\_on\\_Teachers\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/326646177_The_Influence_of_The_Transformational_Leadership_and_Work_Motivation_on_Teachers_Performance)
27. Bruno, Bruna & Faggini, Marisa & Anna, Parziale. (2024). Motivation, Incentives and Performance: An Interdisciplinary Review. *International Journal of Business and Management*. 12. 29-29. 10.5539/ijbm.v12n12p29. [https://www.researchgate.net/publication/321232819\\_Motivation\\_Incentives\\_and\\_Performance\\_An\\_Interdisciplinary\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/321232819_Motivation_Incentives_and_Performance_An_Interdisciplinary_Review)
28. Marin V, Bini. (2024). Analytics of Personal Motivation on Acquiring Skills for Workforce with reference to skill development Programmes. *Journal of Informatics Education and Research*. 4. 10.52783/jier.v4i2.714. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379350894\\_Analytics\\_of\\_Personal\\_Motivation\\_on\\_Acquiring\\_Skills\\_for\\_Workforce\\_with\\_reference\\_to\\_skill\\_development\\_Programmes](https://www.researchgate.net/publication/379350894_Analytics_of_Personal_Motivation_on_Acquiring_Skills_for_Workforce_with_reference_to_skill_development_Programmes)
29. Rahma, Wakabi & Balikuddembe, Nasser. (2024). Employee Motivation: Recognition, Salary, Organizational Climate and Staff Performance in Selected Public and Private Universities in Uganda. *International Journal For Multidisciplinary Research*. Volume 6. 10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25099. URL: [https://www.researchgate.net/publication/382742936\\_Employee\\_Motivation\\_Recognition\\_Salary\\_Organizational\\_Climate\\_and\\_Staff\\_Performance\\_in\\_Selected\\_Public\\_and\\_Private\\_Universities\\_in\\_Uganda](https://www.researchgate.net/publication/382742936_Employee_Motivation_Recognition_Salary_Organizational_Climate_and_Staff_Performance_in_Selected_Public_and_Private_Universities_in_Uganda)
30. Rudzewicz, Adam. (2024). Stress at Work and Employee Motivation. *Olsztyn Economic Journal*. 19. 123-135. 10.31648/oj.10683. URL: [https://www.researchgate.net/publication/388289647\\_Stress\\_at\\_Work\\_and\\_Employee\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/388289647_Stress_at_Work_and_Employee_Motivation)