

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання контрольних робіт
з дисципліни "Мотиваційний менеджмент"
(електронне видання)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання контрольних робіт
з дисципліни "Мотиваційний менеджмент"
(для студентів заочної форми навчання)
(електронне видання)

Затверджено
на засіданні кафедри
менеджменту і маркетингу
Протокол №7 від
27 січня 2026

2026

УДК 650.01

Методичні вказівки до виконання контрольних робіт з дисципліни "Мотиваційний менеджмент" (для студентів заочної форми навчання) / Я.Ю. Білоус – Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2026. – 60 с.

Висвітлені загальні положення та вимоги до виконання контрольної роботи, її складові і структура. Наведені варіанти теоретичного та практичного завдання. Розкрито стислий зміст кожного питання. Наведений список джерел, що рекомендуються для використання.

Укладачі: Я.Ю. Білоус, доц., докт. філософії

Рецензент: Ю.І. Клюс, д.е.н., проф.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням інтеграційних процесів, розширенням міжнародних економічних зв'язків та зростанням значущості зовнішньоекономічної діяльності для національних підприємств. Ефективне управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, неможливе без опанування необхідного обсягу знань у сфері підприємницької діяльності національного та міжнародного масштабів, ділової етики, уміння використовувати позитивні ділові та культурні чинники для забезпечення успіху підприємства і його ділової репутації в міжнародному просторі. В умовах глобалізації та загострення конкурентної боротьби на світових ринках особливої ваги набуває здатність менеджерів адаптувати управлінські практики до різних соціокультурних середовищ, враховувати особливості трудової мотивації персоналу різних країн і вибудовувати ефективну систему стимулювання, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей організації в міжнародному контексті.

Менеджерам сучасних національних і міжнародних компаній дедалі необхіднішим стає вивчення особливостей ведення бізнесу із зарубіжними партнерами, функціонування підприємств у різних правових та економічних системах, міжнародних ринкових і фінансових механізмів, а також законодавства зарубіжних країн. Особливого значення набуває розуміння культурних детермінант трудової поведінки, національних моделей менеджменту та їх впливу на мотиваційні очікування працівників. Саме тому в структурі підготовки фахівців економічного профілю дисципліна «Мотиваційний менеджмент» посідає ключове місце, оскільки вона інтегрує знання з психології, соціології, економіки праці та міжнародного менеджменту, формуючи цілісне уявлення про механізми управління трудовою активністю персоналу в умовах глобальної конкуренції.

Реалізація системи економічного навчання з метою підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку, передбачає викладання цілого комплексу фахових дисциплін, серед яких важливе місце належить мотиваційному менеджменту. Сучасний фахівець має не лише володіти теоретичними знаннями про потреби, мотиви та стимули трудової діяльності, а й уміти застосовувати ці знання на практиці з урахуванням культурних, економічних та правових особливостей різних країн, що є особливо актуальним для вітчизняних підприємств, які інтегруються у світовий економічний простір.

Завдання опанування студентами певних знань і навичок у сфері мотиваційного менеджменту вирішуються шляхом читання студентам лекцій, проведення дискусій на практичних заняттях, тестування, виконання індивідуальних завдань, розігрування економічних ситуацій, проведення

ділових ігор, а також виконання студентами заочного відділення контрольної роботи. Кожна з цих форм навчання спрямована на формування системного мислення, розвиток аналітичних здібностей та практичних навичок управління мотиваційними процесами в організації.

Контрольна робота є вагомим, актуально необхідним елементом самостійної роботи студента заочної форми навчання, яка відображає глибину освоєння дисципліни. Вона виконується після ретельного вивчення літератури щодо запропонованого питання, має певну структуру, порядок виконання та захисту. У процесі підготовки контрольної роботи студент має продемонструвати не лише здатність до систематизації та узагальнення теоретичного матеріалу, а й уміння аналізувати практичні ситуації, обґрунтовувати доцільність застосування тих чи інших методів мотивації, розробляти рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства з урахуванням особливостей його діяльності та зовнішнього середовища. Викладачі кафедри надають студентів методичну й організаційну допомогу щодо її підготовки, що сприяє ефективному засвоєнню навчального матеріалу та формуванню професійної компетентності майбутнього фахівця.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета виконання контрольних робіт з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» полягає в поглибленому освоєнні студентами заочної форми навчання теоретичних засад управління трудовою мотивацією персоналу, вивченні сучасних концепцій, методів та інструментів мотиваційного впливу, а також формуванні практичних навичок розроблення й упровадження ефективних мотиваційних систем на підприємствах різних галузей та форм власності. Дисципліна «Мотиваційний менеджмент» є однією з ключових у системі підготовки фахівців економічного профілю, оскільки вона інтегрує знання з психології, соціології, економіки праці та теорії управління, формуючи цілісне уявлення про механізми активізації людського потенціалу в організаціях.

Успішне досягнення поставленої мети обумовлює вирішення основних завдань:

- вивчення сутності, функцій та завдань мотивації як ключової функції менеджменту, розуміння її ролі в досягненні стратегічних цілей організації;
- оволодіння знаннями з класичних та сучасних теорій мотивації (змістовних, процесуальних, первинних), здатність критично їх аналізувати та застосовувати в практичній управлінській діяльності;
- вивчення методів діагностики мотиваційної сфери персоналу, виявлення потреб, мотивів, ціннісних орієнтацій та очікувань працівників;
- дослідження економічних, соціально-психологічних та адміністративних методів стимулювання праці, їхнього змісту, переваг та обмежень;
- набуття практичних навичок формування компенсаційних і соціальних пакетів, розроблення систем оплати праці та преміювання з урахуванням особливостей різних категорій персоналу;
- оволодіння інструментарієм управління лояльністю персоналу, запобігання та подолання демотивації.

У результаті виконання контрольних робіт з дисципліни студент повинен:

знати:

- сутність, принципи та функції мотиваційного менеджменту;
- змістовні та процесуальні теорії мотивації, їхні основні положення та сфери практичного застосування;
- класифікацію потреб, мотивів та стимулів трудової діяльності;
- методи діагностики мотивації персоналу (опитування, тестування, експертні оцінки, бесіда, спостереження);
- форми та системи оплати праці, механізми преміювання та структуру компенсаційного пакету;
- чинники лояльності та причини демотивації персоналу;

- особливості мотивації різних категорій персоналу (жінок, новачків, формальних і неформальних груп).

вміти:

- аналізувати мотиваційну структуру персоналу та визначати ключові потреби й мотиви працівників;
- обґрунтовувати вибір методів стимулювання відповідно до індивідуальних і групових характеристик персоналу;
- розробляти рекомендації щодо вдосконалення систем оплати праці, преміювання та соціального забезпечення;
- застосовувати діагностичні методики для оцінки стану мотивації персоналу;
- проектувати компенсаційні пакети з урахуванням стратегічних цілей організації та ринкових умов;
- формувати програми підвищення лояльності та подолання демотиваційних тенденцій у трудовому колективі.

Ефективній реалізації цілей і завдань виконання контрольної роботи підпорядкована логіка й її структура.

Контрольна робота з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» побудована на основі поєднання теоретичного питання, тестового завдання та виконання практичного завдання. Номер варіанта визначається за порядковим номером студента в журналі академічної групи (для студентів заочної форми навчання — за номером у списку групи).

Зміст теоретичного питання контрольної роботи повинен містити викладення теоретичного матеріалу з запропонованої теми. Студент на підставі детального вивчення відповідної літератури повинен розкрити сутність основних понять і категорій, дослідити визначені ознаки, чинники чи тенденції того чи іншого явища, навести підходи щодо вирішення проблеми, що розглядається, проаналізувати різні точки зору науковців та практиків, зробити узагальнення й обґрунтовані висновки. Теоретична частина має демонструвати здатність студента до систематизації знань, критичного мислення та аргументованого викладу матеріалу.

Варіанти теоретичних питань наведено у розділі 3. Перше питання відповідає порядковому номеру студента у журналі академічної групи. Якщо номер варіанта перевищує загальну кількість питань у переліку, студент обирає питання, номер якого дорівнює різниці між номером варіанта та загальною кількістю питань.

Виконання практичного завдання повинно містити чітко визначений алгоритм розв'язання проблеми. Важливою частиною вирішення практичного завдання є наведення студентом обґрунтованих висновків щодо отриманих результатів, а також пропозицій щодо практичного застосування одержаних результатів у діяльності організації. Варіант практичного завдання вибирається студентом за порядковим номером у журналі академічної групи.

СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ ЇЇ ВИКОНАННЯ:

1.Титульний лист (оформлюється відповідно до вимог кафедри, із зазначенням назви дисципліни, теми роботи, прізвища студента, номера групи, прізвища викладача).

2.Зміст (із зазначенням усіх розділів роботи та відповідних сторінок).

3.Вступ (викладено актуальність обраних питань, їхню теоретичну та практичну значущість, мету й завдання дослідження).

4.Теоретичне питання 1 (детальний виклад матеріалу за першим теоретичним питанням згідно з варіантом).

5.Тестове завдання 2 (Варіант тестового завдання вибирається студентом за порядковим номером у журналі академічної групи.).

6.Практичне завдання (виконання завдання, аналіз отриманих результатів, формулювання висновків і рекомендацій).

7.Висновки (узагальнення результатів виконаної роботи, систематизація основних теоретичних і практичних результатів).

8.Список використаних джерел.

У **вступі** повинно бути викладено значущість і актуальність питань, що розглядаються в контрольній роботі, обґрунтовано вибір теми, визначено об'єкт і предмет дослідження, сформульовано мету та основні завдання роботи.

Зміст **першого і другого** питань контрольної роботи визначається специфікою та особливостями теоретичного питання. У цій частині повинно бути описано з літературних джерел головні підходи до проблеми, що розглядається, висвітлено різні погляди дослідників, проаналізовано дискусійні аспекти, наведено приклади з практики діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств. Обсяг кожного теоретичного питання має становити 3–5 сторінок друкованого тексту.

Заключна частина контрольної роботи містить **висновки**, що характеризують підсумок роботи студента щодо вирішення контрольних питань. Висновки можуть бути наведені у формі резюме з питань, що розглянуті в роботі; вони мають бути короткими, чіткими, аргументованими та відображати основні результати проведеного аналізу.

У кінці контрольної роботи наводиться **список використаних джерел**. У списку використані джерела повинні бути наведені в алфавітному порядку з дотриманням вимог державного стандарту бібліографічного опису. Кількість використаних джерел має бути не меншою за 7–10 позицій, включаючи підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті з фахових видань, а також матеріали нормативно-правових актів і статистичних збірників (за необхідності).

2. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕННЯ ТА ЗАХИСТУ РОБОТИ

Контрольна робота повинна бути виконана державною мовою.

Загальний обсяг не повинен перевищувати 25 сторінок тексту, враховуючи список використаної літератури.

Робота виконується на аркушах формату А4 із дотриманням полів: зліва – 3, справа – 1,5, зверху – 2, знизу – 2 см., шрифт Times New Roman 14 пт, інтервал – полуторний, нумерація сторінок у правому верхньому куті листа.

Примітки і виноски на джерела вказуються в квадратних дужках безпосередньо в тексті після їх згадки (наприклад, [2, с. 10] – посилання на літературу під номером 2).

Зброшурована контрольна робота подається студентом на кафедру не пізніше ніж за два тижня до початку екзаменаційної сесії.

Викладач протягом встановленого часу перевіряє роботу та приймає рішення щодо її допуску до захисту, про що робить відповідну позначку (ставить підпис та рецензію), після чого робота повинна бути захищена.

Захист проводиться відповідно до графіку, що розробляється заздалегідь та доводиться до відома студентів.

Захист контрольної роботи відбувається відкрито: на захисті можуть бути присутніми інші викладачі кафедри чи студенти, які мають право ставити питання до роботи.

Процедура захисту включає:

- доповідь студента про зміст роботи;
- запитання викладача і присутніх до студента;
- відповіді студента на запитання;
- рішення викладача про залік роботи.

На високу оцінку заслуговують контрольні роботи, які характеризуються чіткою побудовою та логічною послідовністю викладення матеріалу; повнотою висвітлювання питань; вірністю розрахунку практичного завдання; конкретністю викладу результатів роботи; грамотне оформлення, вправність літературної мови.

Захищена контрольна робота є обов'язковою та необхідною умовою допуску студента до підсумкового контролю (складання заліку чи іспиту, згідно з навчальним робочим планом спеціальності).

3. ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління.
2. Психологічні аспекти мотивації поведінки людей.
3. Сучасні приклади мотивації персоналу у провідних вітчизняних і закордонних організаціях.
4. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.
5. Сутність і взаємозв'язок зовнішньої та внутрішньої (процесуальної) мотивації.
6. Використання нормативної мотивації в управлінні.
7. Роль статусної мотивації в активізації поведінки працівників.
8. Характеристика матеріальної мотивації.
9. Мотивація досягнення.
10. Мотивація ідентифікації з іншими людьми.
11. Мотивація спілкування.
12. Мотивація симпатії.
13. Мотивація допомоги.
14. Мотивація агресивної поведінки.
15. Сучасні концепції мотивації персоналу.
16. Внесок українського вченого М. І. Туган-Барановського у розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
17. Сучасні приклади застосування мотиваційних теорій у провідних вітчизняних і закордонних підприємствах.
18. Змагання як метод мотивації трудового колективу.
19. Навіювання як метод мотивації.
20. Маніпуляція як метод мотивації.
21. Приклади застосування методів мотивації на провідних підприємствах України і світу.
22. Визначення цілей як метод мотивації підлеглих.
23. Мотивація менеджерів.
24. Вплив умов праці на мотивацію працівників.
25. Застосування концепції збагачення праці у практиці мотиваційного менеджменту.
26. Вплив змісту праці на мотивацію працівників.
27. Професійний розвиток і мотивація персоналу.
28. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників.
29. Порівняльна характеристика матеріального стимулювання в організаціях різних форм власності.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Варіант 1.

1. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

- 1) Влади і причетності.
- 2) Успіху і влади.
- 3) Влади, успіху, причетності.
- 4) Влади і економічної зацікавленості.

2. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

- 1) Гігієнічні та економічні.
- 2) Економічні та психологічні.
- 3) Гігієнічні та психологічні.
- 4) Гігієнічні та мотиваційні.

3. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

- 1) теорія Мак-Клелланда.
- 2) теорія Маслоу.
- 3) теорія очікувань Врума.
- 4) теорія Туган-Барановського.

4. До елементів внутрішньої винагороди належать такі:

- 1) відчуття досягнення результату, самоповага;
- 2) підвищення по службі, збільшення заробітної платні;
- 3) надання символів службового статусу і престижу, додаткові виплати;
- 4) визнання з боку керівництва, підтримка, матеріальне заохочення.

5. Зазначте дії менеджерів щодо задоволення потреби підлеглих у повазі, визнанні:

- 1) публічна позитивна оцінка співробітника, який успішно вирішив складне завдання;
- 2) надання роботи, яка б дозволяла спілкуватися з колегами;
- 3) надання змістовної, цікавої, відповідальної роботи;
- 4) забезпечення відчуття досягнення результату.

6. Мотиваційними особливостями авторитарного стилю керівництва є такі:

- 1) продуктивність праці залежить від присутності керівника;
- 2) продуктивність праці не залежить від присутності менеджера;
- 3) заохочується самостійність, виявлення ініціативи;
- 4) в екстремальних, складних умовах рішення приймається довго.

7. Менеджер для мотивації працівника, головними потребами якого є потреба у підтриманні життєдіяльності і здоров'я, повинен:

- 1) забезпечувати високу заробітну платню;
- 2) забезпечувати повноцінне харчування.
- 3) давати відповідальні, творчі завдання;
- 4) делегувати права і відповідальність.

8. Зазначте правильне твердження про неформальні колективи:

- 1) вони створюються за розпорядженням керівництва, для виконання творчих завдань;
- 2) всі робітники формальної організації одночасно входять до різних неформальних груп;
- 3) керівники повинні не допускати створення у своїх підрозділах неформальних груп;
- 4) у неформальній групі може бути кілька неформальних лідерів.

9. Локальна оцінка відбувається на підставі:

- 1) результатів виконання якої-небудь однієї функції чи навіть частини її;
- 2) охоплення діяльності у цілому, у всьому обсязі її функцій;
- 3) відноситься тільки до поточної діяльності персоналу, тобто ще недостатньо —упредметнена;
- 4) вивчення тривалого періоду трудової діяльності.

10. Атестація- це:

- 1) метод оцінювання кадрів;
- 2) метод підвищення якості кадрів;
- 3) контроль результатів;
- 4) це діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленної процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає.

Варіант 2.

1. Процес мотивації — це процес:

- 1) визначення цілей і завдань організації;
- 2) порівняння запланованого з тим, що реально досягнуто;
- 3) спонукання себе та інших до продуктивнішої діяльності;
- 4) поєднання мотивів з нормами поведінки в організації.

2. Мотиваційний менеджмент як наука виконує такі функції:

- 1) стимулюючу, підтримки відповідальності, винагороди;
- 2) методологічну, пізнавальну, практичну, прогностичну;
- 3) планування, організації, контролю, комунікації;
- 4) стратегічну, операційну, економічну.

3. Група впливає на мотивацію людини таким чином:

- 1) розширює інтереси, активізує творчий потенціал;
- 2) звужує інтереси, гальмує творчий потенціал;
- 3) у групі людина приймає обережніші рішення;
- 4) якість і швидкість виконання роботи людини в групі не змінюється.

4. До матеріальних належать такі стимули:

- 1) грошові та негрошові;
- 2) творчі, моральні;
- 3) соціально-психологічні;
- 4) гігієнічні, мотиваційні.

5. До методів демотивації нелояльних груп належить:

- 1) конфронтація менеджера та неформального лідера групи;
- 2) розподіл учасників групи за часом, територією, умовами виконання роботи, оцінкою та винагородою;
- 3) ігнорування менеджером подій, що відбуваються в неформальній групі;
- 4) адміністративне усунення деструктивного лідера.

6. До основних мотиваційних характеристик належать:

- 1) повага, безпека, належність, самоствердження;
- 2) заробітна платня, премії, винагорода, матеріальна допомога;
- 3) потреби, мотиви, інтереси, спрямованість;

4) вік, стать, досвід роботи, освіта.

7. Внесок школи людських відносин в розвиток мотивації полягає в такому:

- 1) запровадження принципу стабільного робочого місця для персоналу;
- 2) акцентування уваги на мотиви, інтереси, потреби працівників;
- 3) запровадження оплати за результатами праці;
- 4) запровадження напружених норм виробітку.

8. Зазначте особливості мотивації групи "Z":

- 1) члени групи безвідповідальні, безініціативні, група не згуртована;
- 2) максимальна згуртованість та мотивація групи;
- 3) середній рівень згуртованості та мотивації групи;
- 4) виявлення інтересу тільки до матеріальних стимулів.

9. Основні властивості потреб людини такі:

- 1) циклічний характер, неможливість задоволення раз і назавжди;
- 2) незалежність від стимулів, інтересів;
- 3) всі потреби однакові за силою відчуття;
- 4) наявність в усіх людей потреб від фізіологічних до найвищих.

10. Про інтереси як мотиваційну характеристику особистості можна зазначити таке:

- 1) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини;
- 2) досвідчені працівники мають нестійкі інтереси;
- 3) їх важливими показниками є висота і глибина;
- 4) вони не впливають на силу і стійкість мотивації.

Варіант 3.

1. До основних мотиваційних характеристик особистості належать:

- 1) спрямованість, інтереси, переконання, ідеали;
) заробітна платня, премії, винагорода, матеріальна допомога;
- 3) належність, безпека, повага, самоствердження;
- 4) стимули, кар'єра, делегування завдань, статус.

2. Про стимули можливо стверджувати так:

- 1) людина виконує всі дії, вчинки тільки при наявності стимулів;
- 2) вони належать до зовнішніх подразників, які призводять до зростання мотивів людини;
- 3) це сукупність стійких мотивів особистості;
- 4) це емоційні виявлення пізнавальної активності людини.

3. Мотивація — це:

- 1) процес визначення цілей і завдань організації;
- 2) процес спонукання себе та інших до продуктивнішої діяльності;
- 3) процес встановлення взаємозв'язків між посадовими особами підприємства;
- 4) передавання керівником частини власних завдань і повноважень підлеглим.

4. Внесок школи адміністративного управління в розвиток мотивації полягає в тому, що її представники:

- 1) запровадили принцип справедливості винагороди;
- 2) звернули увагу на мотивуючий вплив стабільного робочого місця;
- 3) вперше запровадили оплату за результатами праці;
- 4) розробили модель збагачення праці.

5. За групами основних потреб мотивацію поділяють:

- 1) на внутрішню, зовнішню;
- 2) матеріальну, трудову, статусну;
- 3) позитивну, негативну;
- 4) примусову, нормативну.

6. Статусна мотивація:

- 1) це прагнення до достатку, більш високого рівня життя;

- 2) це прагнення зайняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу;
- 3) породжується змістом роботи, умовами організації робочого процесу;
- 4) базується на загрозі покарання людини.

7. За спрямованістю на досягнення цілей мотивація може бути:

- 1) позитивна, негативна;
- 2) внутрішня, зовнішня;
- 3) матеріальна, трудова, статусна;
- 4) нормативна, примусова, стимулююча.

8. Зазначте правильне твердження щодо залежності ефективності діяльності працівника від сили мотивації:

- 1) що сильніша мотивація, то ефективніша діяльність;
- 2) мотивація може бути надмірною, що призводить до погіршення рівня досягнень;
- 3) якою б сильною не була мотивація, вона не може бути надмірною для діяльності працівника;
- 4) слабка мотивація забезпечує оптимальний результат діяльності.

9. Внесок школи наукового управління в розвиток мотивації полягає в такому:

- 1) запровадження прогресивної системи оплати праці;
- 2) акцентування уваги на мотиви, інтереси, потреби працівників;
- 3) використання мотивуючого впливу колективу;
- 4) визнання комплексного характеру мотивації.

10. Зазначте послідовність етапів мотиваційного процесу:

- 1) визначення напрямку дій, виникнення потреб, виконання дій, задоволення потреб;
- 2) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, виконання дій, задоволення потреб, одержання винагороди за виконані дії;
- 3) виникнення потреб, їх підсилення за допомогою стимулів, виконання дій, одержання винагороди, задоволення потреб;
- 4) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, здійснення дій, одержання винагороди за виконані дії, задоволення потреб.

Варіант 4.

1. “Піраміду” потреб розробив:

- 1) Д. Мак-Грегор у 1961 р.;
- 2) А. Маслоу в 1943 р.;
- 3) Ф. Герцберг у 1950 р.;
- 4) Ф. Тейлор у 1920 р.

2. За теорією Ф. Герцберга, на мотивацію працівника впливають дві групи чинників:

- 1) матеріальні та нематеріальні;
- 2) економічні та соціально-психологічні;
- 3) гігієнічні та мотиваційні;
- 4) внутрішні та зовнішні.

3. Теорію “Y” було розроблено:

- 1) для ілюстрації поглядів представників авторитарного стилю керівництва на мотивацію;
- 2) Д. Мак-Грегором у 60-ті роки XX ст.;
- 3) одночасно з теоріями “X” та “Z”;
- 4) як результат вивчення практики управління в японських компаніях.

4. Про процесуальні теорії мотивації можливо стверджувати таке:

- 1) до них належать теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. Мак-Грегора;
- 2) вони аналізують фактори, що впливають на мотивацію працівників;
- 3) до них належать теорії “X”, “Y”, “Z”;
- 4) вони аналізують рівень впливу мотиваційних характеристик на поведінку працівників.

5. За теорією справедливості С. Адамса:

- 1) всі працівники в одному підрозділі повинні одержувати однакову заробітну платню;
- 2) люди, які вважають, що їм платять недостатньо, будуть працювати краще, щоб більше заробити;
- 3) при несправедливій оплаті працівники працюють гірше, ніж могли б;

4) перед працівниками необхідно ставити конкретні, справедливі завдання.

6. За теорією визначення завдань:

- 1) мотивація працівників не залежить від характеру завдань, які ставлять перед ними;
- 2) на мотивацію працівників при виконанні завдань впливають тільки умови на робочому місці;
- 3) для мотивації працівників перед ними необхідно ставити напружені, безпечні, конкретні, вигідні завдання;
- 4) важливим завданням керівників є визначення справедливої оплати праці підлеглих.

7. Теорія “Х” відображає погляди на управління і мотивацію:

- 1) авторитарних, жорстких в управлінні керівників;
- 2) керівників, які використовують ліберальний стиль в управлінні;
- 3) представників поведінкового менеджменту;
- 4) представників японського менеджменту.

8. За теорією А. Маслоу, потреби задовольняються в такому порядку:

- 1) від вищих до нижчих;
- 2) від нижчих до вищих;
- 3) від нижчих до вищих і в зворотному напрямку;
- 4) потреби в безпеці, соціальні, у самовираженні, у повазі.

9. Зазначте мотиваційні теорії, що належать до процесуальних:

- 1) двофакторна теорія Ф. Герцберга;
- 2) теорія визначення завдань;
- 3) теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- 4) теорії “Х”, “Y”, “Z”.

10. За теорією Ф. Герцберга, до гігієнічних чинників належать:

- 1) заробітна платня, відносини з колегами і підлеглими;
- 2) можливість службового і професійного зростання;
- 3) цікавий зміст праці, значна самостійність;
- 4) можливість успіху і визнання та досягнення цілей.

Варіант 5.

1. Теорію “Х” розробив:

- 1) Е. Мейо в 1930 р.;
- 2) Д. Мак-Грегор у 80-ті роки XX ст.;
- 3) Ф. Тейлор у 20-ті і вдосконалив Д. Мак-Грегор у 60-ті роки XX ст.;
- 4) Ф. Герцберг у 50-ті роки XX ст.

2. Ф. Герцберг, який розробив двофакторну теорію мотивації, зараховує фактор “заробітна платня” до факторів:

- 1) гігієнічних;
- 2) мотиваційних;
- 3) економічних;
- 4) соціально-психологічних.

3. Змістовні теорії мотивації:

- 1) вивчають зовнішні фактори, що впливають на мотивацію працівників;
- 2) аналізують потреби, що впливають на поведінку людей;
- 3) розкривають зміст мотиваційного процесу;
- 4) показують вплив стимулів на поведінку працівника.

4. Зазначте, у якому порядку задовольняються потреби працівників за теорією А. Маслоу:

- 1) належності, фізіологічні, самореалізації, безпеки, поваги;
- 2) безпеки, належності, фізіологічні, поваги, самореалізації;
- 3) фізіологічні, безпеки, належності, поваги, самореалізації;
- 4) фізіологічні, належності, поваги, безпеки, самореалізації.

5. На поведінку людини, за теорією К. Альдерфера, впливають такі потреби:

- 1) існування, зв'язку, зростання;
- 2) досягнення, співучасті, влади;
- 3) фізіологічні, захисту, безпеки;
- 4) співучасті, поваги, самореалізації.

6. Зазначте, чи можуть, на думку Ф. Герцберга, гігієнічні чинники самі по собі мотивувати працівника:

- 1) можуть;
- 2) можуть тільки разом з мотиваційними;
- 3) якщо буде висока заробітна платня, то можуть;
- 4) можуть за комфортних умов на робочому місці.

7. За характером внутрішніх зв'язків колективи поділяють:

- 1) на постійні, тимчасові;
- 2) групи "X", "Y", "Z";
- 3) формальні, неформальні;
- 4) однорідні, різнорідні.

8. За теорією потреб Д. Мак-Клелланда, на поведінку індивіда впливають потреби:

- 1) досягнення, співучасті, влади;
- 2) існування, зв'язку, зростання;
- 3) поваги, визнання, самоствердження;
- 4) гігієнічні, "здоров'я", мотиваційні.

9. До процесуальних належать такі мотиваційні теорії:

- 1) теорія очікувань; теорія справедливості;
- 2) теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- 3) теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб;
- 4) теорія стимулювання.

10. За теорією Ф. Герцберга, до мотивуючих факторів належать такі:

- 1) заробітна платня, статус;
- 2) умови на робочому місці, режим роботи;
- 3) можливість службового і професійного зростання, висока відповідальність;
- 4) відносини з колегами, підлеглими, керівництвом.

Варіант 6.

1. Теорія “X”:

- 1) розкриває особливості мотивації ледачих, байдужих, малоосвічених людей;
- 2) ілюструє погляди представників поведінкового менеджменту на управління;
- 3) показує особливості мотивації працівників у японських компаніях;
- 4) розкриває вплив згуртованості колективу на мотивацію працівників.

2. За теорією Ф. Герцберга, гігієнічні фактори:

- 1) стимулюють людей до праці з повною віддачею;
- 2) збільшують почуття невдоволення умовами на робочому місці;
- 3) спрацьовують лише разом з мотиваційними чинниками;
- 4) відповідають вищим потребам особистості.

3. Принципова відмінність між теоріями А. Маслоу і К. Альдерфера полягає у такому:

- 1) вказують на різні напрямки задоволення потреб працівників;
- 2) аналізують принципово різні потреби, які можуть впливати на поведінку працівників;
- 3) належать до різних груп мотиваційних теорій;
- 4) теорія А. Маслоу аналізує потреби, а теорія К. Альдерфера — мотиви працівників.

4. До первинних мотиваційних теорій належать:

- 1) теорія очікувань, теорія справедливості;
- 2) теорія ієрархії потреб;
- 3) теорії “X”, “Y”, “Z”;
- 4) теорія партисипативного управління.

5. До основних потреб, які аналізує у своїй теорії А. Маслоу, належать такі:

- 1) існування, зв’язку, зростання, поваги, влади;
- 2) фізіологічні, безпеки, належності, поваги, самовираження;
- 3) досягнення, співучасті, влади, поваги, самоствердження;
- 4) фізіологічні, існування, захисту, поваги, влади.

6. Теорія очікування В. Врума розкриває взаємозв'язок трьох факторів мотивації:

- 1) одержання результатів від збільшення зусиль; одержання винагороди за результатами; співпадання очікуваної та реальної винагороди;
- 2) матеріальної, моральної мотивації та стимулювання;
- 3) економічного, морального та статусного факторів;
- 4) характеристик завдань, очікування винагороди, справедливості винагороди.

7. Д. Мак-Клелланд аналізує у своїй теорії такі потреби:

- 1) досягнення, співучасті, влади;
- 2) фізіологічні, безпеки, спілкування;
- 3) існування, зв'язку, зростання;
- 4) безпеки, належності, поваги.

8. До змістовних належать такі мотиваційні теорії:

- 1) теорія справедливості;
- 2) теорія набутих потреб;
- 3) теорія партисипативного управління;
- 4) теорія очікувань.

9. Процесуальні теорії мотивації аналізують:

- 1) потреби, які впливають на мотивацію працівників;
- 2) стимули, які застосовують до підлеглих;
- 3) зовнішні фактори, які впливають на мотивацію працівників;
- 4) вплив мотиваційних характеристик працівників на їх поведінку.

10. Зазначте вимоги, яким має відповідати робота, аби забезпечити, за теорією Д. Мак-Клелланда, мотивацію працівників з потребою в досягненні:

- 1) можливість контролювати дій колег; впливу на їх поведінку;
- 2) дружні стосунки з оточуючими; можливість спілкування;
- 3) колективна робота з віддаленим результатом;
- 4) індивідуальна робота; персональна відповідальність; швидке одержання результату.

Варіант 7.

1. Зазначте особливості мотивації неформальних груп:

- 1) мотивація визначається тільки впливом формальних правил, норм, керівництва;
- 2) мотивація значною мірою визначається груповими нормами, впливом неформальних лідерів;
- 3) інтереси і мотиви неформальної групи повинні співпадати з інтересами і мотивами формальної організації;
- 4) спрямованість проти цілей і завдань офіційного керівництва.

2. Лідерство є передумовою ефективної мотивації підлеглих. Зазначте основні підходи до лідерства:

- 1) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- 2) особистісний, поведінковий, ситуаційний;
- 3) орієнтований на людину, орієнтований на завдання;
- 4) бюрократичний, системний, адаптивний.

3. Погодинна оплата праці:

- 1) не стимулює персонал на високу продуктивність праці;
- 2) застосовується при виконанні завдань із великою часткою ручної праці;
- 3) є прогресивнішою формою оплати праці порівняно з відрядною;
- 4) може призвести до підвищення травматизму працівників.

4. При відрядній оплаті праці працівників:

- 1) можливі напружені відносини між виконавцями і контролерами, які перевіряють якість роботи;
- 2) забезпечується висока якість виконання завдань;
- 3) ефективніше задовольняються потреби працівників у захисті та безпеці;
- 4) оцінюється робота, яку неможливо нормувати.

5. До основних складових системи організації оплати праці належать:

- 1) аванс, заробітна платня, премії;
- 2) тарифна система, система і форми заробітної платні, премії та матеріальна допомога;
- 3) посадовий оклад, виплата за стаж праці, премії;
- 4) основна і додаткова заробітна платня, заохочувальні та компенсаційні виплати.

6. Мотиваційною особливістю патерналістського стилю керівництва є:

- 1) незалежність рівня продуктивності праці від присутності керівника;
- 2) поєднання значної вимогливості з високим рівнем турботи про підлеглих;
- 3) створення реальних умов для розвитку ініціативи, самостійності;
- 4) мотивація персоналу підсилена через участь в управлінні.

7. До основних форм оплати праці належать:

- 1) відрядна, погодинна;
- 2) тарифна, табельна;
- 3) посадовий оклад, премія;
- 4) акордна, постійна, змінна.

8. Зазначте характер зв'язку між часовою віддаленістю до мети і силою мотивації:

- 1) що ближче до мети, то сильніша мотивація;
- 2) що ближче до мети, то слабша мотивація;
- 3) стійкий зв'язок між часовою віддаленістю до мети і силою мотивації не існує;
- 4) сила мотивації працівника не залежить від часової віддаленості від мети.

9. Зазначте елементи тарифної системи оплати праці:

- 1) тарифні сітки, тарифні ставки працівників, схеми посадових окладів керівників;
- 2) основна заробітна платня, додаткова; премії; компенсації; матеріальна допомога;
- 3) схема акордної оплати праці, преміальні виплати, компенсації;
- 4) довідник посадових окладів рядових працівників, тарифні сітки керівників.

10. Для задоволення потреби підлеглих у самовираженні менеджери повинні:

- 1) забезпечувати можливості для навчання і розвитку; делегувати завдання і повноваження;
- 2) забезпечувати комфортні умови праці щодо освітлення, температури, рівня шуму;
- 3) гарантувати стабільну роботу;
- 4) не примушувати підлеглих приймати ризиковані рішення.

Варіант 8.

1. Зазначте основні типи погодинної заробітної платні:

- 1) проста погодинна;
- 2) прогресивна погодинна;
- 3) погодинна регресивна;
- 4) акордна погодинна.

2. До елементів внутрішньої винагороди належать такі:

- 1) відчуття досягнення результату, самоповага;
- 2) підвищення по службі, збільшення заробітної платні;
- 3) надання символів службового статусу і престижу, додаткові виплати;
- 4) визнання з боку керівництва, підтримка, матеріальне заохочення.

3. За видами потреб методи мотивації підлеглих поділяють:

- 1) на задоволення потреб у захисті, безпеці, повазі, самореалізації;
- 2) економічні, організаційні, морально-психологічні;
- 3) мотивацію колективів, окремих співробітників, менеджерів, жінок;
- 4) позитивне підкріплення, негативне підкріплення, покарання тощо.

4. Зазначте дії менеджерів щодо задоволення потреби підлеглих у повазі, визнанні:

- 1) застосування елементів фірмового стилю;
- 2) надання роботи, яка б дозволяла спілкуватися з колегами;
- 3) надання змістовної, цікавої, відповідальної роботи;
- 4) забезпечення відчуття досягнення результату.

5. Мотиваційними особливостями авторитарного стилю керівництва є такі:

- 1) продуктивність праці залежить від присутності керівника;
- 2) продуктивність праці не залежить від присутності менеджера;
- 3) заохочується самостійність, виявлення ініціативи;
- 4) в екстремальних, складних умовах рішення приймається довго.

6. Структура оплати праці працівника в загальному вигляді складається з таких елементів:

- 1) основна заробітна платня, додаткова заробітна платня, заохочувальні та компенсаційні виплати;
- 2) заробітна платня, аванс, премія, матеріальна допомога;
- 3) погодинна заробітна платня, відрядна заробітна платня, премія;
- 4) відрядна заробітна платня, тарифна ставка, надбавка за стаж роботи.

7. Менеджер для мотивації працівника, головними потребами якого є фізіологічні, повинен:

- 1) забезпечувати високу заробітну платню;
- 2) забезпечувати невисоку заробітну платню;
- 3) давати відповідальні, творчі завдання;
- 4) делегувати права і відповідальність.

8. Зазначте правильні рекомендації щодо застосування методу покарання в мотивації:

- 1) за одне порушення працівника потрібно покарати кілька разів;
- 2) за одне порушення потрібно покарати один раз;
- 3) за порушення працівника потрібно покарати весь колектив;
- 4) наступне покарання повинно бути менш суворим за попереднє.

9. Зазначте правильне твердження про неформальні колективи:

- 1) вони створюються за розпорядженням керівництва, для виконання творчих завдань;
- 2) всі робітники формальної організації одночасно входять до різних неформальних груп;
- 3) керівники повинні не допускати створення у своїх підрозділах неформальних груп;
- 4) у неформальній групі може бути кілька неформальних лідерів.

10. Зазначте типи відрядної заробітної платні:

- 1) непряма відрядна;
- 2) пряма відрядна регресивна;
- 3) відрядно-прогресивна;
- 4) проста погодинна.

Варіант 9.

1. Зазначте рівень мотивації працівника, який буде оптимальним при виконанні складних завдань:

- 1) високий рівень мотивації;
- 2) низький рівень мотивації;
- 3) що складніше завдання, то сильнішою повинна бути мотивація;
- 4) стійкого зв'язку між силою мотивації та ефективністю виконання складних завдань не існує.

2. До основних елементів тарифної системи оплати праці належать:

- 1) тарифні ставки керівників, схеми посадових окладів працівників; тарифні сітки;
- 2) тарифні сітки, тарифні ставки працівників, схеми посадових окладів керівників та ін.;
- 3) довідник посадових окладів рядових працівників, преміальні сітки, розряди;
- 4) схема відрядної оплати праці, преміальний довідник, ставки посадових окладів.

3. Зазначте елементи зовнішньої винагороди:

- 1) зміст праці працівника, дружба і спілкування в процесі роботи;
- 2) символи службового статусу, підвищення заробітної платні, визнання з боку керівництва;
- 3) умови на робочому місці, точна постановка завдання, відчуття досягнення результату;
- 4) почуття значення роботи, яка виконується; самоповага.

4. За типом стимулів методи мотивації поділяють:

- 1) на мотивацію колективів, окремих працівників, менеджерів;
- 2) економічні, неекономічні (організаційні, морально-психологічні);
- 3) задоволення потреб у захисті, безпеці, повазі, визнанні та ін.;
- 4) консультативні, розпорядчі, забезпечуючі.

5. Про неекономічні методи мотивації можна стверджувати таке:

- 1) вони поділяються на організаційні та морально-психологічні;
- 2) вони не забезпечують залучення персоналу до вирішення проблем організації;
- 3) вони також є методами матеріального стимулювання;

4) вони застосовуються тільки для персоналу, який не несе повної чи часткової матеріальної відповідальності.

6. Концепція партисипативного управління пропонує:

- 1) залучати працівників до управління організацією;
- 2) при управлінні персоналом застосовувати автократичний стиль керівництва;
- 3) ставити перед підлеглими тільки реальні для виконання завдання;
- 4) забезпечувати працівникам справедливу винагороду за виконані завдання.

7. Мотиваційними особливостями ліберального стилю керівництва є такі:

- 1) завдання виконується якісно тільки в присутності керівника;
- 2) підлеглі приймають активну участь в прийнятті рішень;
- 3) можливість швидкого наведення порядку в колективі;
- 4) керівник перебуває осторонь групи, низький рівень мотиваційного впливу на підлеглих.

8. Зазначте мотиваційні можливості методу покарання:

- 1) наслідки застосування покарання такі ж передбачувані, як і наслідки заохочування;
- 2) ефект від покарання тільки тимчасовий;
- 3) ефект від покарання постійний, достатньо один раз покарати працівника — і порушень не буде;
- 4) покарання працівника підвищує його активність.

9. До елементів внутрішньої винагороди належать такі:

- 1) відчуття досягнення результату, самоповага;
- 2) підвищення по службі, збільшення заробітної платні;
- 3) надання символів службового статусу і престижу, додаткові виплати;
- 4) визнання з боку керівництва, підтримка, матеріальне заохочення.

10. За об'єктами мотивації її методи поділяють на:

- 1) економічні, неекономічні, морально-психологічні;
- 2) мотивацію колективів, окремих співробітників, жінок;
- 3) задоволення потреб у безпеці, повазі, спілкуванні та ін.;
- 4) делегування, визнання заслуг, критику, покарання.

Варіант 10.

1. Теорію підсилення мотивації розробив:

- 1) Р. Блейк;
- 2) Б. Скіннер;
- 3) М. Портер;
- 4) Є. Лоулер.

2. Зазначте правильне твердження щодо особливостей мотивації формальних колективів:

- 1) формальні колективи створюються за рішенням керівництва;
- 2) формальні колективи створюються на основі загальних інтересів, симпатій, поглядів;
- 3) офіційний керівник формального колективу одночасно є неформальним лідером;
- 4) у формальному колективі групових норм не існує.

3. Зазначте особливості впливу великих груп на мотивацію людей:

- 1) послаблення мотивації порівняно з невеликими групами;
- 2) посилення мотивації порівняно з невеликою групою;
- 3) збільшення особистої відповідальності за прийняті рішення порівняно з невеликою групою;
- 4) активна участь всіх співробітників у роботі великої групи.

4. Зазначте особливості мотивації учасників групи "X":

- 1) не мотивована на роботу, склад групи різnorідний, ефективність низька;
- 2) група частково мотивована на роботу, рівень кваліфікації недостатньо високий;
- 3) група повністю мотивована на роботу, рівень кваліфікації високий;
- 4) для її керівництва потрібен демократичний лідер.

5. Мотиваційними особливостями демократичного стилю керівництва є такі:

- 1) продуктивність праці вища, ніж при авторитарному керівництві, але тільки в присутності менеджера;
- 2) працівники проявляють ініціативу; в колективі панує дружня атмосфера;
- 3) низька продуктивність; агресивні стосунки між колегами;

4) прояви ініціативи не заохочуються керівництвом.

6. Зазначте неправильну рекомендацію щодо застосування методу покарання:

- 1) за конкретне порушення працівника необхідно карати тільки один раз;
- 2) за проступок однієї людини неправильно карати весь колектив;
- 3) кожне наступне покарання повинно бути таким же суворим, як попереднє;
- 4) в управлінні покарання краще застосовувати разом з винагородою для демонстрації різних наслідків добросовісної та недобросовісної роботи.

7. Зазначте особливості мотивації тимчасових груп:

- 1) мотивація в групі має стійкий характер;
- 2) мотивація співробітників не однакова, це впливає на їх активність при вирішенні проблем;
- 3) на першому місці у співробітників тільки інтереси групи;
- 4) тимчасовість роботи в такій групі ніяк не змінює мотивацію працівників.

8. Зазначте правильні твердження про піраміду мотивів групи:

- 1) ієрархії мотивів групи залежно від їх інтенсивності не існує;
- 2) найсильнішими мотивами групи є близькі інтереси її членів;
- 3) найсильніший мотив групи — спільна мета;
- 4) мотивація групи повністю співпадає з особливостями мотивації окремих її членів.

9. Зазначте, як впливає на мотивацію колективу його згуртованість:

- 1) однозначно позитивно;
- 2) однозначно негативно;
- 3) позитивно, але при повній завантаженості колективу роботою;
- 4) негативно, але при повній завантаженості роботою.

10. За рівнем мотивації на роботу колективи можна поділити:

- 1) на групу “X”, “Y”, “Z”;
- 2) первинні, вторинні, основні;
- 3) формальні, неформальні;
- 4) постійні, змішані.

Варіант 11.

1. Предметом вивчення мотиваційного менеджменту як навчальної дисципліни є:

- 1) потреби, мотиви та стимули працівників;
- 2) управління мотивацією персоналу сучасних організацій;
- 3) окремі працівники, підрозділи, організації;
- 4) зв'язок мотивації з іншими функціями управління.

2. Зазначте правильне твердження щодо стимулів:

- 1) вони належать до зовнішніх подразників, які приводять до зростання мотивів людини;
- 2) людина виконує всі дії, вчинки тільки після застосування щодо неї стимулів;
- 3) вони належать до внутрішніх чинників мотивації;
- 4) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини.

3. Про мотиви можна стверджувати таке:

- 1) їх ієрархію розробив у 1943 р. А. Маслоу;
- 2) їх інтенсивність не залежить від впливу стимулів;
- 3) це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби;
- 4) вони є зовнішніми факторами мотивації.

4. Мотивація — це процес:

- 1) визначення цілей і завдань організації;
- 2) спонукання себе та інших до продуктивнішої діяльності;
- 3) встановлення взаємозв'язків між посадовими особами підприємства;
- 4) видачі заробітної платні, премії.

5. Мотивація пов'язана з такими функціями менеджменту:

- 1) планування, організація, контроль, прийняття рішень;
- 2) виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова;
- 3) методологічна, пізнавальна, практична, прогностична;
- 4) інтеграція, спеціалізація, централізація, координація.

6. Про стимули можливо стверджувати таке:

- 1) людина виконує всі дії, вчинки тільки при наявності стимулів;

- 2) вони належать до зовнішніх подразників, які призводять до зростання мотивів людини;
- 3) це сукупність стійких мотивів особистості;
- 4) це емоційні виявлення пізнавальної активності людини.

7. Статусна мотивація:

- 1) це прагнення до достатку, більш високого рівня життя;
- 2) це прагнення зайняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу;
- 3) породжується змістом роботи, умовами організації робочого процесу;
- 4) базується на загрозі покарання людини.

8. Внесок школи наукового управління в розвиток мотивації полягає в такому:

- 1) запровадження прогресивної системи оплати праці;
- 2) акцентування уваги на мотиви, інтереси, потреби працівників;
- 3) використання мотивуючого впливу колективу;
- 4) визнання комплексного характеру мотивації.

9. Зазначте послідовність етапів мотиваційного процесу:

- 1) визначення напрямку дій, виникнення потреб, виконання дій, задоволення потреб;
- 2) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, виконання дій, задоволення потреб, одержання винагороди за виконані дії;
- 3) виникнення потреб, їх підсилення за допомогою стимулів, виконання дій, одержання винагороди, задоволення потреб;
- 4) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, здійснення дій, одержання винагороди за виконані дії, задоволення потреб.

10. До процесних теорій мотивації не відносять:

- 1) Теорію очікувань Врума.
- 2) Теорію Туган-Барановського.
- 3) Теорію Портера і Лоулера.
- 4) Теорію справедливості.

Варіант 12.

1. Предметом вивчення мотиваційного менеджменту як навчальної дисципліни є:

- 1) потреби, мотиви та стимули працівників;
- 2) управління мотивацією персоналу сучасних організацій;
- 3) окремі працівники, підрозділи, організації;
- 4) зв'язок мотивації з іншими функціями управління.

2. До основних властивостей потреб людини належать такі:

- 1) індивідуальність, незалежність від ситуації;
- 2) циклічний характер, неможливість задоволення їх раз і назавжди;
- 3) стабільність, однозначність;
- 4) первинність щодо стимулів.

3. Про мотиви як джерела активності особистості можна стверджувати таке:

- 1) це внутрішні причини дій людини, які зовсім не усвідомлюються нею;
- 2) це зовнішні подразнювачі, що спонукають людину до дій;
- 3) вони можуть не до кінця усвідомлюватися людиною;
- 4) це почуття нестачі чого-небудь у людини.

4. До основних мотиваційних характеристик особистості належать:

- 1) заробітна платня, премії, винагорода, матеріальна допомога;
- 2) спрямованість, інтереси, переконання, ідеали особистості;
- 3) належність, безпека, повага, самоствердження;
- 4) моральні, матеріальні, соціально-психологічні.

5. Про стимули можливо стверджувати таке:

- 1) вони належать до внутрішніх чинників дій людини;
- 2) це почуття нестачі чого-небудь у людини;
- 3) до стимулів належать матеріальне і моральне заохочення, покарання;
- 4) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини.

6. Зазначте правильне твердження щодо стимулів:

- 1) вони належать до зовнішніх подразників, які приводять до зростання мотивів людини;

- 2) людина виконує всі дії, вчинки тільки після застосування щодо неї стимулів;
- 3) вони належать до внутрішніх чинників мотивації;
- 4) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини.

7. Про мотиви можна стверджувати таке:

- 1) їх ієрархію розробив у 1943 р. А. Маслоу;
- 2) їх інтенсивність не залежить від впливу стимулів;
- 3) на поведінку людини впливають одночасно кілька мотивів;
- 4) вони є зовнішніми факторами мотивації.

8. Мотивація — це процес:

- 1) визначення цілей і завдань організації;
- 2) спонукання себе та інших до продуктивнішої діяльності;
- 3) встановлення взаємозв'язків між посадовими особами підприємства;
- 4) видачі заробітної платні, премії.

9. Принцип стабільного робочого місця для персоналу було запроваджено:

- 1) школою наукового управління;
- 2) адміністративною школою управління;
- 3) школою людських відносин в управлінні;
- 4) *процесуальним підходом до управління.*

10. Мотивація пов'язана з такими функціями менеджменту:

- 1) планування, організація, контроль, прийняття рішень;
- 2) виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова;
- 3) методологічна, пізнавальна, практична, прогностична;
- 4) інтеграція, спеціалізація, централізація, координація.

Варіант 13.

1. Завищена самооцінка (особливо в сполученні з низьким професійним рівнем) нерідко обумовлює:

- 1) зриви в роботі і порушення гармонії у відношенні з колегами;
- 2) непевнність в роботі;
- 3) зниження ініціативи і творчої активності;
- 4) ніяк не впливає.

2. Робоче місце – це:

- 1) просторова зона дії, оснащена технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність працівника або групи працівників;
- 2) встановлений в організації розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок і закінчення роботи, перерви;
- 3) частина робочого місця, обмежена крайніми точками досяжності рук чи ніг працюючого із зміщенням на один-два кроки від центру робочого місця.

3. Тарифна система – це:

- 1) сукупність елементів, за допомогою яких диференціюється оплата праці різних груп працівників з урахуванням складності і умов праці, особливостей окремих галузей і виробництв, кліматичних умов місцевості;
- 2) прогресивна погодинна оплата праці;
- 3) це шкала, яка визначає співвідношення розмірів тарифних ставок залежно від кваліфікації (розряду) і складності виконуваних робіт;
- 4) акордна погодинна.

4. До елементів внутрішньої винагороди належать такі:

- 1) відчуття досягнення результату, самоповага;
- 2) підвищення по службі, збільшення заробітної платні;
- 3) надання символів службового статусу і престижу, додаткові виплати;
- 4) визнання з боку керівництва, підтримка, матеріальне заохочення.

5. Структура оплати праці працівника в загальному вигляді складається з таких елементів:

- 1) основна заробітна платня, додаткова заробітна платня, заохочувальні та компенсаційні виплати;
- 2) заробітна платня, аванс, премія, матеріальна допомога;
- 3) погодинна заробітна платня, відрядна заробітна платня, премія;
- 4) відрядна заробітна платня, тарифна ставка, надбавка за стаж роботи.

6. До основних елементів тарифної системи оплати праці належать:

- 1) тарифні ставки керівників, схеми посадових окладів працівників; тарифні сітки;
- 2) тарифні сітки, тарифні ставки працівників, схеми посадових окладів керівників та ін.;
- 3) довідник посадових окладів рядових працівників, преміальні сітки, розряди;
- 4) схема відрядної оплати праці, преміальний довідник, ставки посадових окладів.

7. Зазначте елементи зовнішньої винагороди:

- 1) зміст праці працівника, дружба і спілкування в процесі роботи;
- 2) символи службового статусу, підвищення заробітної платні, визнання з боку керівництва;
- 3) умови на робочому місці, точна постановка завдання, відчуття досягнення результату;
- 4) почуття значення роботи, яка виконується; самоповага.

8. Мотиваційними особливостями ліберального стилю керівництва є такі:

- 1) завдання виконується якісно тільки в присутності керівника;
- 2) підлеглі приймають активну участь в прийнятті рішень;
- 3) можливість швидкого наведення порядку в колективі;
- 4) керівник перебуває осторонь групи, низький рівень мотиваційного впливу на підлеглих.

9. Зазначте особливості мотивації учасників групи —XII:

- 1) не мотивована на роботу, склад групи різnorідний, ефективність низька;
- 2) група частково мотивована на роботу, рівень кваліфікації недостатньо високий;

- 3) група повністю мотивована на роботу, рівень кваліфікації високий;
- 4) для її керівництва потрібен демократичний лідер

10. Закон єдності свідомого і несвідомого полягає в тому:

- 1) вища нервова діяльність людини має трьохрівневу структуру, яка включає свідомість, підсвідомість і понад свідомість;
- 2) що в міру розвитку суспільства ускладнюється поведінка людини і зростає складність стимулювання її трудової діяльності;
- 3) що у природі і суспільстві нічого не може здійснюватися раніш, ніж виникнуть для цього необхідні передумови;
- 4) що неможливо цілком і однозначно описати поведінку кожної конкретної людини.

Варіант 14.

1. Біопсихічні закони:

- 1) ці закони базуються на відкритому академіком В.М. Бехтеревим законі інерції;
- 2) у цю групу законів входять закони, пов'язані з рефлексорною діяльністю людини, яка забезпечує виживання і саморозвиток людини;
- 3) закони про те, що в міру розвитку суспільства ускладнюється поведінка людини і зростає складність стимулювання її трудової діяльності;
- 4) говорять, що причиною всіх поведінкових актів звичайно є не якась одна попередня подія, а цілий ряд.

2. Мотиваційний моніторинг – це:

- 1) це формування державної політики з посилення мотивації високопродуктивної праці, корінні перетворення в економіці, обумовлені переходом до ринкових відносин і визнанні створити необхідні передумови для ефективної роботи трудових колективів у цих умовах;
- 2) система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці;
- 3) формування ефективного механізму трудової мотивації персоналу, що відповідає сучасним вимогам;
- 4) це задокументовані, задекларовані цінності, норми компанії.

3. Зазначте правильне твердження щодо особливостей мотивації формальних колективів:

- 1) формальні колективи створюються за рішенням керівництва;
- 2) формальні колективи створюються на основі загальних інтересів, симпатій, поглядів;
- 3) офіційний керівник формального колективу одночасно є неформальним лідером;
- 4) у формальному колективі групових норм не існує.

4. Мотиваційними особливостями демократичного стилю керівництва є такі:

- 1) продуктивність праці вища, ніж при авторитарному керівництві, але тільки в присутності менеджера;
- 2) працівники проявляють ініціативу; в колективі панує дружня атмосфера;
- 3) низька продуктивність; агресивні стосунки між колегами;
- 4) прояви ініціативи не заохочуються керівництвом.

5. Основним предметом керування в Японії є:

- 1) інформаційні технології;
- 2) нормування праці;
- 3) трудові ресурси;
- 4) поліпшення кінцевих результатів виробництва.

6. Основними складовими мотивації праці в Японії є:

- 1) система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль;
- 2) сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення;
- 3) враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проєктів, що дозволяє відчутти працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства;
- 4) висока заробітна плата.

7. В американській системі менеджменту на заробітну плату впливають:

- 1) вік, стаж, професійний розряд, результативність праці;
- 2) професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність;
- 3) особиста кваліфікація, кількість виконуваних завдань, якість їх виконання;
- 4) результативність праці.

8. Скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати притаманне для:

- 1) шведської моделі;
- 2) американської моделі;
- 3) німецької моделі;
- 4) французької моделі мотивування праці.

9. Процесуальні теорії мотивації аналізують:

- 1) потреби, які впливають на мотивацію працівників;
- 2) стимули, які застосовують до підлеглих;
- 3) зовнішні фактори, які впливають на мотивацію працівників;
- 4) вплив мотиваційних характеристик працівників на їх поведінку.

10. Зазначте вимоги, яким має відповідати робота, аби забезпечити, за теорією Д. Мак-Клелланда, мотивацію працівників з потребою в досягненні:

- 1) можливість контролювати дій колег; впливу на їх поведінку;
- 2) дружні стосунки з оточуючими; можливість спілкування;
- 3) колективна робота з віддаленим результатом;
- 4) індивідуальна робота; персональна відповідальність; швидке одержання результату.

Варіант 15.

1. Зазначте особливості мотивації неформальних груп:

- 1) мотивація визначається тільки впливом формальних правил, норм, керівництва;
- 2) мотивація значною мірою визначається груповими нормами, впливом неформальних лідерів;
- 3) інтереси і мотиви неформальної групи повинні співпадати з інтересами і мотивами формальної організації;
- 4) спрямованість проти цілей і завдань офіційного керівництва.

2. Лідерство є передумовою ефективної мотивації підлеглих. Зазначте основні підходи до лідерства:

- 1) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- 2) особистісний, поведінковий, ситуаційний;
- 3) орієнтований на людину, орієнтований на завдання;
- 4) бюрократичний, системний, адаптивний.

3. Погодинна оплата праці:

- 1) не стимулює персонал на високу продуктивність праці;
- 2) застосовується при виконанні завдань із великою часткою ручної праці;
- 3) є прогресивнішою формою оплати праці порівняно з відрядною;
- 4) може призвести до підвищення травматизму працівників.

4. При відрядній оплаті праці працівників:

- 1) можливі напружені відносини між виконавцями і контролерами, які перевіряють якість роботи;
- 2) забезпечується висока якість виконання завдань;
- 3) ефективніше задовольняються потреби працівників у захисті та безпеці;
- 4) оцінюється робота, яку неможливо нормувати.

5. До основних складових системи організації оплати праці належать:

- 1) аванс, заробітна платня, премії;
- 2) тарифна система, система і форми заробітної платні, премії та матеріальна допомога;
- 3) посадовий оклад, виплата за стаж праці, премії;
- 4) основна і додаткова заробітна платня, заохочувальні та компенсаційні виплати.

6. Про стимули можливо стверджувати таке:

- 1) людина виконує всі дії, вчинки тільки при наявності стимулів;
- 2) вони належать до зовнішніх подразників, які призводять до зростання мотивів людини;
- 3) це сукупність стійких мотивів особистості;
- 4) це емоційні виявлення пізнавальної активності людини.

7. Статусна мотивація:

- 1) це прагнення до достатку, більш високого рівня життя;
- 2) це прагнення зайняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу;
- 3) породжується змістом роботи, умовами організації робочого процесу;
- 4) базується на загрозі покарання людини.

8. Внесок школи наукового управління в розвиток мотивації полягає в такому:

- 1) запровадження прогресивної системи оплати праці;
- 2) акцентування уваги на мотиви, інтереси, потреби працівників;
- 3) використання мотивуючого впливу колективу;
- 4) визнання комплексного характеру мотивації.

9. Зазначте послідовність етапів мотиваційного процесу:

- 1) визначення напрямку дій, виникнення потреб, виконання дій, задоволення потреб;
- 2) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, виконання дій, задоволення потреб, одержання винагороди за виконані дії;
- 3) виникнення потреб, їх підсилення за допомогою стимулів, виконання дій, одержання винагороди, задоволення потреб;
- 4) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, здійснення дій, одержання винагороди за виконані дії, задоволення потреб.

10. До процесних теорій мотивації не відносять:

- 1) Теорію очікувань Врума.
- 2) Теорію Туган-Барановського.
- 3) Теорію Портера і Лоулера.
- 4) Теорію справедливості.

4. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Вам необхідно пройти тест «Мотиваційний профіль». На основі таблиці з ключем до тесту виявити домінуючі потреби у сформованому мотиваційному профілі.

2. Після проходження тесту використовуйте ключ до нього. У таблиці з ключем до тесту в першій колонці (по вертикалі) відображені номери питань тесту (їх 33), а по горизонталі в першому рядку наведено номери потреб, які наведено у заключній частині тесту (їх 12). Ви вносите свої бали з відповідями на кожне запитання тільки в ті елементи таблиці-ключа, де представлені букви, та якщо відповідні варіанти відповідей отримали бали.

2. Далі Вам необхідно побудувати ієрархію потреб, тобто розмістити потреби із запропонованого списку так, щоб найважливіша, ведуча для даного співробітника потреба була на першому місці, друга за значимістю – на другому і т.д. Таким чином Ви зможете побудувати свій мотиваційний профіль. Потреба, яка набрала в Вашому мотиваційному профілі найбільшу кількість балів буде домінуючою у Вас. Також зверніть увагу і на другу за значимістю потребу.

3. На основі лекційного матеріалу проаналізуйте свій мотиваційний профіль, приділивши особливу увагу першим двом потребам, які набрали найбільшу кількість балів, і розробіть пропозиції щодо використання методів мотивації, які будуть більш дієвими для вашої мотивації. Ви можете використовувати як теорії мотивації, так і конкретні методи мотиваційного впливу. Свою відповідь обґрунтуйте.

4. Сформуйте перелік мотивів та стимулів, а також сприятливі мотиваційні умови, які будуть сприяти підвищенню вашої мотивації.

Інструкція

Вам потрібно розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного із тверджень.

*Якщо вам здається, що один із факторів найбільш важливий для Вас, оцініть його в 11 балів;
якщо ж Ви вважаєте, що його зовсім неістотним, не присуджуйте йому жодного бала.*

В інших випадках постарайтеся на власний розсуд розподілити 11 балів між чотирма запропонованими у кожному затвердженні факторами.

Слідкуйте за тим, щоб було присуджено всі 11 балів.

Якщо Ви вважаєте найбільш для себе твердження а та b, то можете присудити їм 6 та 5 балів відповідно, нічого не залишаючи для оцінки інших варіантів.

Цілком не важливо, яким чином Ви розподілятимете 11 балів між чотирма варіантами, найголовніше, щоб оцінки важливості кожного варіанта у сумі становили 11 балів.

Бали, які присуджуються Вами кожному фактору, слід вносити безпосередньо до таблиці відповідей.

Розробка мотиваційного профілю

Твердження

№ пп	Варіанти	Твердження	Бали
1	Я вважаю, що міг би зробити великий внесок на такій роботі, де:		
	a	Хороша заробітна плата та інші винагороди	
	b	Є можливість встановити добрі взаємини з колегами по роботі	
	c	Я міг би впливати на прийняття рішень та демонструвати свої переваги як працівника	
	d	У мене є можливість удосконалюватись і рости як особистість	
2	Я не хотів би працювати там, де		
	a	Відсутні чіткі вказівки, що мені потрібно	
	b	Практично відсутній зворотний зв'язок та оцінка ефективності моєї роботи	
	c	Те, чим я займаюся, виглядає малокорисним та малоцінним	
	d	Погані умови роботи, надто шумно та (або) брудно	
3	Для мене важливо, щоб моя робота		
	a	Була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами	
	b	Давала мені можливість працювати з широким колом людей	
	c	Забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається	
	d	Дозволяла мені дізнатися тих людей, з якими я працюю	
4	Я вважаю, що мене не дуже зацікавить робота, яка:		
	a	Забезпечувала б мені мало контактів із іншими людьми	
	b	Чи була помічена іншими людьми	

	c	Не мала б конкретних обрисів, тож я був би впевнений, що від мене вимагається	
	d	Була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій	
5	Робота мені подобається, якщо:		
	a	Я чітко уявляю, що від мене вимагається	
	b	У мене зручне робоче місце і мене мало відволікають	
	c	У мене хороша винагорода та заробітна плата	
	d	Дозволяє мені вдосконалювати свої професійні навички	
6	Вважаю, що мені сподобалося б, якщо:		
	a	Були б добрі умови роботи і був би тиск на мене	
	b	У мене був би дуже добрий оклад	
	c	Робота насправді була б корисною і приносила б мені задоволення	
	d	Мої досягнення та робота оцінювалися б гідно	
7	Я не вважаю, що робота має:		
	a	Бути слабо структурованою, тож незрозуміло, що ж слід робити	
	b	Надавати надто мало можливостей добре впізнати інших людей	
	c	Бути малозначущою чи малокорисною для суспільства та нецікавою для виконання	
	d	Залишатися невизнаною, або її виконання має сприйматися як само собою зрозуміле	
8	Робота, що приносить задоволення:		
	a	Пов'язана зі значною різноманітністю, змінами, стимуляцією ентузіазму	
	b	Дає можливість удосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість	
	c	Є корисною та значущою для суспільства	
	d	Дозволяє мені виявляти творчий підхід та експериментувати з новими ідеями	
9	Важливо, щоб робота:		
	a	Визнавалася та цінувалася організацією, де я працюю	

	b	Давала б можливості для професійного зростання та вдосконалення	
	c	Була б пов'язана з великою різноманітністю та змінами	
	d	Дозволяла б співробітнику впливати на інших	
10	Я не вважаю, що робота приносить задоволення, якщо:		
	a	У процесі виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми	
	b	Оклад та винагорода дуже хороші	
	c	Я не можу встановити та підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі	
	d	У мене дуже мало самостійності чи можливостей для прояву гнучкості	
11	Найкращою є така робота, яка:		
	a	Забезпечує хороші робочі умови	
	b	Надає чіткі інструкції та роз'яснення щодо змісту роботи	
	c	Передбачає виконання цікавих та корисних завдань	
	d	Дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості виконаної роботи	
12	Мабуть, я не працюватиму добре, якщо		
	a	Є мало можливостей ставити перед собою цілі та досягати їх	
	b	Я не маю можливості удосконалювати свої особисті якості	
	c	Тяжка робота не отримує визнання та відповідної винагороди	
	d	На робочому місці заповішено, брудно і галасливо	
13	При визначенні службових обов'язків важливо:		
	a	Дати людям можливість краще пізнати одне одного	
	b	Надати працівникові можливість ставити цілі та досягати їх	
	c	Забезпечити умови для прояву працівниками творчого початку	

	d	Забезпечити комфортність та чистоту робочого місця	
14	Ймовірно, я не захочу працювати там, де		
	a	У мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення особистості	
	b	Не заохочуються дослідження та прояви наукової цікавості	
	c	Дуже мало контактів із широким колом людей	
	d	Відсутні гідні надбавки та додаткові пільги	
15	Я був би задоволений, якщо:		
	a	Була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками	
	b	Робота надавала б широке розмаїття та зміни	
	c	Мої досягнення були б оцінені іншими людьми	
	d	Я точно знав би, що від мене потрібно і як це потрібно виконати	
16	Робота менше задовольняла б мене, якщо:		
	a	Не дозволяла б ставити і досягати складних цілей	
	b	Я б чітко не знав правил і процедур виконання робіт	
	c	Рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи	
	d	Я практично не міг би впливати на прийняті рішення та на те, що роблять інші	
17	Я вважаю, що посада має представляти:		
	a	Точні посадові інструкції та вказівки на те, що від мене вимагається	
	b	Можливість краще дізнатися про своїх колег по роботі	
	c	Можливість виконувати складні виробничі завдання	
	d	Різноманітність, зміни та заохочення	
18	Робота приносила б мені менше задоволення, якщо:		
	a	Не допускала б можливості хоча б невеликого творчого внеску	

	b	Здійснювалася б ізолювано, тобто. працівник мав би працювати на самоті	
	c	Відсутній сприятливий внутрішній клімат і можливості професійного зростання	
	d	Чи не давала б можливості впливати на прийняття рішень	
19	Я хотів би працювати там, де:		
	a	Інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу	
	b	У мене буде можливість впливати на те, що роблять інші працівники	
	c	Є гідна система надбавок та додаткових пільг	
	d	Можна висувати та апробувати нові ідеї та виявляти креативність	
20	Навряд чи я захотів би працювати там, де:		
	a	Не існує різноманітності та змін у роботі	
	b	У мене буде мало можливості впливати на прийняті рішення	
	c	Заробітна плата не надто висока	
	d	Умови роботи недостатньо хороші	
21	Я вважаю, що робота, що приносить задоволення, повинна передбачати:		
	a	Наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається	
	b	Можливість виявляти креативність	
	c	Можливість зустрічатися з цікавими людьми	
	d	Почуття задоволення та справді цікаві завдання	
22	Робота не буде приносити задоволення, якщо		
	a	Предбачено незначні надбавки та додаткові пільги	
	b	Умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже галасливо	
	c	Працівник не має змоги порівнювати свою роботу з роботою інших	
	d	Не заохочуються дослідження, творчий підхід та креативність	

23	Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені:		
	a	Безліч контактів із широким колом цікавих людей	
	b	Можливість встановлення та досягнення цілей	
	c	Можливість впливати на прийняття рішень	
	d	Високий рівень заробітної плати	
24	Я не думаю, щоб мені подобалася робота, якщо:		
	a	Умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно чи галасливо	
	b	Мало шансів впливати на інших людей	
	c	Мало можливостей для досягнення поставленої мети	
	d	Я не міг би проявити креативність та пропонувати нові ідеї	
25	У процесі організації роботи важливо:		
	a	Забезпечити чистоту та комфорт робочого місця	
	b	Створити умови для прояву працівником самостійності	
	c	Передбачити можливості різноманітності та змін	
	d	Забезпечити людині можливості контактів з іншими людьми	
26	Швидше за все, я не захотів би працювати там, де:		
	a	Умови роботи не комфортні	
	b	Мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми	
	c	Робота не є цікавою та корисною	
	d	Робота рутинна та завдання рідко змінюються	
27	Робота приносить задоволення ймовірно, коли:		
	a	Люди визнають та цінують добре виконану роботу	
	b	Існують широкі можливості для маневру та прояву гнучкості	
	c	Можна ставити перед собою складні та сміливі цілі	
	d	Існує можливість краще дізнатися про своїх колег	

28	Мені не сподобалася б робота, яка:		
	a	Не була б корисною і не приносила б задоволення.	
	b	Не містила б у собі стимул до змін	
	c	Чи не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими	
	d	Була б неконкретною та не ставила б складних завдань	
29	Я б виявив прагнення працювати там, де:		
	a	Робота цікава та корисна	
	b	Люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини	
	c	Мене б оточували цікаві люди	
	d	Я міг би впливати на прийняття рішень	
30	Я не вважаю, що робота має:		
	a	Передбачати, щоб людина більшу частину часу працювала поодиноці	
	b	Давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника	
	c	Перешкоджати встановленню взаємовідносин із колегами	
	d	Складатися переважно з рутинних обов'язків	
31	Добре спланована робота обов'язково:		
	a	Передбачає достатній набір пільг та безліч надбавок	
	b	Має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки	
	c	Передбачає можливість ставити цілі та досягати їх	
	d	Стимулює та заохочує висунення нових ідей	
32	Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо:		
	a	Не міг би виконувати складну перспективну роботу	
	b	Було б мало можливостей для прояву креативності	
	c	Допускалася б мала частка самостійності	
	d	Сама суть роботи не була б корисною	

33	Найбільш важливими характеристиками посади є:		
	a	Можливість для творчого підходу та оригінального нестандартного мислення	
	b	Важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення	
	c	Можливість встановлювати добрі взаємини із колегами	
	d	Наявність значних цілей, яких має досягти працівник	

Таблиця відповідей

Ствердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Підсумок												

Ключ до мотиваційного профілю

№ пп	Найменування	Коментарі	Діапазон		Мода	Медіана	Значення
			від	до			
1	Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок	Виявляє тенденцію до зміни у процесі трудового життя, підвищене значення потреби	0	96	27	19	0
2	Потреба в хороших умовах роботи та комфортній обстановці		0	83	17	17	0
3	Потреба в точному структуруванні роботи, наявності зворотний зв'язок та інформації, що дозволяє судити про результати роботи. Потреба зниження невизначеності	Міріло потреби в посібнику та визначеності, потреба яка може бути індикатором стресу чи занепокоєння, може зростати чи падати	0	81	26	25	0
4	Потреба у соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легкий ступінь довірливості, тісний зв'язок із колегами	Показник прагнення працювати з іншими людьми не слід плутати з тим, наскільки працівник добре ставиться до своїх колег. Цей фактор може мати дуже низьке значення, проте людина може бути добре соціально адаптованою	0	81	27	25	0
5	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості	Потреба більш тісному контакті з людьми	0	45	18	19	0

6	Потреба завоювання визнання з боку інших людей, у тому щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума	Показник вказує на симпатії до інших та добрі соціальні взаємини, це потреба особистості на увагу з боку інших людей, бажання відчувати свою значимість	0	88	35	36	0
7	Потреба ставити собі сміливо складні мети і досягати їх; це показник потреби дотримуватися поставлених цілей і бути самим мотивованим	Показник прагнення намічати та завойовувати складні, багатообіцяючі рубежі	2	81	36	36	0
8	Потреби впливу та влади, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості	Показник конкурентної наполегливості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми та надання на них впливу	0	79	31	31	0
9	Потреба у різноманітності, змінах, стимулюванні; прагнення уникати рутини та нудьги	Вказує на тенденцію завжди перебувати у стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін та стимуляції.	0	78	34	35	0
10	Потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей	Показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості, нетривіального мислення. Але ідеї не обов'язково будуть правильними та прийнятними.	5	81	32	33	0
11	Потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості	Показник бажання самостійності, незалежності, самовдосконалення	7	84	35	32	0

12	Потреба у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисній роботі	Показник потреби в роботі, наповненій змістом та значенням з елементами суспільної корисності	15	17	41	43	0
----	---	---	----	----	----	----	---

МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ

№ пп	Значення	Найменування
1	0	Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок
2	0	Потреба в хороших умовах роботи та комфортній обстановці
3	0	Потреба в точному структуруванні роботи, наявності зворотний зв'язок та інформації, що дозволяє судити про результати роботи. Потреба зниження невизначеності
4	0	Потреба у соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легкий ступінь довірливості, тісний зв'язок із колегами
5	0	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості
6	0	Потреба завоювання визнання з боку інших людей, у тому щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума
7	0	Потреба ставити собі сміливо складні мети і досягати їх; це показник потреби дотримуватися поставлених цілей і бути самим мотивованим
8	0	Потреби впливу та влади, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості
9	0	Потреба різноманітності, змінах, стимулюванні; прагнення уникати рутини та нудьги
10	0	Потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей
11	0	Потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості
12	0	Потреба у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисній роботі

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
- 2.Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : *монографія*. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
- 3.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с
4. Воронько-Невідничка Т. В., Шупта І. М. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напрямку підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 64 с.
- 5.Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.
- 6.Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
7. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL : <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>.
8. Командний менеджмент : навч. посіб. ; за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 352 с.
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
10. Закон України «Про оплату праці». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
11. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/32208/page>.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / [А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота і Г. Т. Кулікова. – К. : КНЕУ, 2008.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009.
9. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010.
- 10.Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014.

11. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.

12. Замула І.В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ptmbo/2011_2/19.pdf.

Інформаційні ресурси

1. «www.kmu.gov.ua – Кабінет міністрів України
2. www.rada.gov.ua – Верховна Рада України
3. www.ukrstat.gov.ua – Державний комітет України із статистики

Зразок оформлення титульного листа контрольної роботи

Міністерство освіти і науки України
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
Факультет економіки і управління
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Контрольна робота
з дисципліни "Мотиваційний менеджмент"

Варіант № _____

Виконав студент гр. _____ (прізвище, ім'я, по батькові)

Перевірів (викладач) _____ (прізвище, ім'я, по батькові)

Київ 20__ р.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання контрольних робіт
з дисципліни "Мотиваційний менеджмент"
для студентів заочної форми навчання
(електронне видання)

Укладач:
Білоус Яна Юріївна

Підписано до друку _____2026
Формат 60х84 1/16. Папір типогр. Гарнітура Times.
Друк офсетний. Умов. друк. 1,2 арк. Обл.- вид. 1,65 арк .
Тираж екз. Вид. № . Замов. № Ціна договірна.
Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
Свідоцтво про реєстрацію.
Серія ДК №1620 від 18.12.2003.