

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА МАРКЕТИНГУ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять з дисципліни
«Мотиваційний менеджмент»
(для здобувачів спеціальності ДЗ «Менеджмент»
освітнього рівня «бакалавр»)

Київ, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять з дисципліни
«Мотиваційний менеджмент»
(для здобувачів спеціальності ДЗ «Менеджмент»
освітнього рівня «бакалавр»)

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри публічного
управління, менеджменту та
маркетингу
Протокол № 14 від 10.06.2026

Київ, 2026

УДК 65.01(075.8

Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «Мотиваційний менеджменту» (для здобувачів спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітнього рівня «бакалавр») Видання 2-ге, доповнене. Укл.: Н.Е. Ткаченко - Київ: СНУ ім. В. Даля, 2026 – 41 арк.

Приведені методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «Мотиваційний менеджменту» для здобувачів, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент». В методичних вказівках наведено основні теми, на яких базується вивчення дисципліни, питання для проведення поточного контролю та практичні завдання або ситуаційно-аналітичні вправи для придбання практичних навичок з вивчаємої дисципліни та засвоєння курсу.

Укладач:

Н.Е. Ткаченко, к.е.н., доц.

Відповідальна за випуск:

О.О. Хандій, проф., д.е.н.

Рецензент

Е.В. Чернодубова , к.е.н., доц.

Передмова

Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» розроблено у відповідності до вимог освітньої програми підготовки бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент».

Методичні вказівки призначені для проведення практичних занять з дисципліни “Мотиваційний менеджмент” зі студентами денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент».

Методичні вказівки сприяють розумінню сутності і значущості мотиваційного менеджменту, дозволяють закріпити теоретичні знання з дисципліни і набути практичних навичок з мотивування персоналу, спрямовані на формування у здобувачів освіти здатності управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функції менеджменту – мотивація, обирати та використовувати сучасний інструментарій мотиваційного менеджменту, обґрунтовувати та реалізовувати дієві інструменти мотивування персоналу організації.

Методичні вказівки містять практичні завдання, ситуаційні завдання, ситуаційно-аналітичні вправи, мотиваційні тести, що сприяють більш повному засвоєнню матеріалу, що вивчається, і надають можливість одержати навички і уміння рішення управлінських проблем в частині мотивації персоналу. Питання для проведення поточного контролю знань студентів, приведені в методичних вказівках, можуть бути використані як для проведення усного опитування, так і письмового за допомогою їх розподілу по варіантах.

Практичне заняття № 1
за темою «Основні категорії та поняття мотиваційного менеджменту.
Трудова мотивація персоналу»

План заняття:

1. Поточний контроль знань студентів.
2. Виконання практичного завдання «Потреби та мотиви».
3. Виконання практичного завдання «Класифікація стимулів»

1. Питання для проведення поточного контролю знань студентів

1. Сутність та зміст мотиваційного менеджменту.
2. Роль функції мотивації у підвищенні ефективності управління.
3. Види мотивації.
4. Відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією.
5. Зміст мотиваційного процесу.
6. Класифікація потреб людини.
7. Загальні властивості потреб.
8. Мотиви як джерела активності особистості.
9. Види мотивів.
10. Роль стимулів та стимулювання в мотивації працівників.
11. Види стимулів.
12. Відмінності між мотивами та стимулами.
13. Принципи трудової мотивації: полімотивованість трудової поведінки, ієрархічна організація мотивів, компенсаторні відносини між мотивами, принцип справедливості, принцип підкріплення, динамічність мотивації.
14. Мотиваційні характеристики особистості: направленість, інтереси, схильності, переконання, ідеали.
15. Вплив домагання й очікування особистості щодо прояву її потреб.
16. Вплив інтересів на рівень мотивації. Види інтересів людини.

2. Практичне завдання “Потреби та мотиви”

Визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

Студенти вищого навчального закладу

Потреби та мотиви:

- 1 . Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
- 3.....
- 4.....
- 5
- 6

7.....

8.....

9.....

10.....

Засоби задоволення потреб:

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.

2. Участь: в роботі наукових гуртків, в олімпіадах, в наукових конференціях.

3. Участь у гуртках художньої самодіяльності, КВЗ.

4.....

5

6

7.....

8.....

Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства. Високі лідерські якості)

Потреби та мотиви:

1. Розвиток своїх сил та здібностей.

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

7.....

8.....

Засоби задоволення потреб:

1. Делегування повноважень.

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

7.....

8.....

Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства. Мати двох дітей дошкільного віку)

Потреби та мотиви:

1. Застосування своїх знань та вмінь

2. Виховання дітей.

3.

4

5.....

6

7

8

9

10.....

Засоби задоволення потреб:

1. Надання додаткової відпустки.

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

7.....

8.....

3. Практичне завдання “Класифікація стимулів”

Класифікуйте всі перераховані види стимулів по трьох групах: матеріальні грошові, матеріальні негрошові і нематеріальні.

Заробітна платня.

Оголошення подяки.

Нагородження орденами і медалями за трудові заслуги.

Нагородження цінними подарунками.

Залучення співробітників до управління.

Поліпшення умов праці.

Премії.

Надання пільг на оплату житла і комунальних послуг.

Надбавки.

Участь в прибутку.

Нагородження грамотою.

Введення гнучкого графіка роботи.

Надання пільгових путівок на відпочинок і лікування.

Застосування програм збагачення праці.

Використовування ротації кадрів як форми мотивації.

Залучення персоналу до розробки і ухвалення рішень.

Добровільне медичне страхування персоналу за рахунок коштів організації.

Організація пільгового харчування.

Надання спецодягу.

Надання службового транспорту.

Покупка житла співробітникам організації.

Надання додаткової оплачуваної відпустки.

Скорочення тривалості робочого тижня без зменшення розміру оплати праці.
Забезпечення гарантії зайнятості.
Надання окремого кабінету.
Ергономіка робочого місця, дизайн, зручні і комфортні меблі.
Оснащення робочого місця сучасними технічними засобами.

Практичне заняття № 2 **за темою “Змістовні та процесуальні теорії мотивації.** **Особливості практичного застосування терій мотивації»**

План заняття:

1. Поточний контроль знань студентів.
2. Розгляд ситуаційної вправи “Мотивація працівників м’ясокомбінату”
3. Розгляд ситуаційної вправи «Мотивація працівників банку»

1. Питання для проведення поточного контролю знань студентів

1. Відмінності первісних, змістовних і процесуальних теорій мотивації.
2. Зміст теорій "X" и "Y" Д. Мак-Грегора. Які погляди на мотивацію працівників вони розкривають?
3. Особливості мотивації підлеглих з точки зору теорії "Z" У. Оучі.
4. Змістовні мотиваційні теорії. Які сторони мотивації підлеглих вони розкривають?
5. Основні ідеї теорії ієрархії потреб А. Маслоу.
6. Особливості теорії існування, зв'язку і росту К. Альдерфера.
7. Потреби працівників відповідно до теорії Д. Мак-Клелланда.
8. Практичні висновки з мотивації підлеглих відповідно до двохфакторної теорії Ф. Герцберга.
9. Процесуальні мотиваційні теорії. Їх особливості.
10. Застосування положень теорії очікування В. Врума для практичної мотивації підлеглих.
11. Теорія справедливості С. Адамса з мотивації працівників.
12. Зміст теорії постановки цілей.
13. Використання моделі Л. Портера-Е. Лоулера для мотивації персоналу.
14. Концепція партисипативного управління.

2. Ситуаційна вправа «Мотивація працівників м’ясокомбінату»

Коли три роки тому Петро Романов став директором і основним співвласником м’ясокомбінату ЗАТ «Ятрань», воно знаходилося в гарному фінансовому стані. Комбінат продавав свою продукцію в усі прилеглі області і регіони, а обсяг цих продажів зростав на 20% у рік. Люди купували продукцію комбінату за її як-

ість. Однак Романов незабаром помітив, що працівники комбінату не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи. Вони робили значні помилки: плутали, наприклад, упакування і наклейки для різних зразків продукції; додавали у вихідну продукцію не ті добавки; погано перемішували склад ковбас і сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць. Загалом, люди робили протягом восьми годин тільки те, що їм було сказано, а потім йшли додому. Для того щоб підвищити мотивованість і зобов'язання працівників комбінату, Романов та інші керівники підприємства вирішили ввести в управління систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили працівникам перевірку якості продукції. У результаті не вище керівництво визначало «смак» продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Таке положення справ незабаром спонукало останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стало цікавити що думають покупці про різні сорти м'ясних і ковбасних виробів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціального пластикового вакуумного упакування для швидкопсувної продукції. Для цього членам бригади довелося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, установити робочі контакти з постачальниками та іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб довідатися про те, як зробити упакування краще. Ця бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У підсумку все це привело до того, що серед працівників стали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був низьким і чия байдужість заважала поліпшенню роботи. Пізніше скарги стали поширюватися і на керівний склад і супроводжувалися, вимогами їхньої перепідготовки чи звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Романов, інші вищі керівники підприємства і представники робітників розробили нову систему оплати, названу «розділена участь у результатах роботи м'ясокомбінату». У рамках цієї системи фіксований відсоток «доподаткового» прибутку поділявся кожні шість місяців між усіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розділеному прибутку ґрунтувалося на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена і проводилася в життя групою працівників м'ясокомбінату, що представляла його окремі підрозділи. Так, працівники підприємства оцінювалися: по їхньому внеску в групову роботу; по їхньому відношенню до групової роботи як такої; по дисципліні на роботі і по дотриманню техніки безпеки.

Крім того, групи чи бригади були відповідальні за добір, підготовку й оцінку своїх працівників, а якщо це було необхідно, і за звільнення своїх колег по роботі. Вони також приймали рішення стосовно графіку роботи, необхідного бюджету, виміру якості і відновленню устаткування. Багато чого, що раніш було роботою

керівника групи на такому підприємстві, тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Петро Романов вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значимими. І якщо це не реалізується, причина - у керівництві.
2. Люди виконують роботу на тому рівні, що відповідає їх чеканням. Якщо говорити людям, що ви від них очікуєте, - можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи й у такий спосіб мотивувати їх.
3. Самі чекання працівників визначаються цілями, що вони перед собою ставлять, і системою винагороди.
4. Будь-які дії керівництва і менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування в працівників чекання.
5. Будь-який працівник здатний навчитися виконанню багатьох нових різноманітних задач у рамках своєї роботи.
6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що представляє моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання:

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії А. Маслоу?
2. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікування.
3. Чи концентрував Романов увагу на гігієнічних факторах чи на факторах-мотиваторах відповідно до теорії Ф. Герцберга у своїй програмі мотивації?
4. Положення яких з процесуальних теорій мотивації використовував Романов в мотиваційній політиці? Доведіть це на прикладах.
5. Чи можливий успіх подібної мотиваційної програми в невеликих організаціях, в інших галузях?

3. Ситуаційна вправа «Мотивація працівників банку»

Як відзначає начальник Управління кадрів, зарплати і трудових відносин «Альфа-банку» ризик утрати кваліфікованого персоналу розглядається банком як один з основних. У зв'язку з цим «Альфа-банк» постійно проводить моніторинг ринку заробітних плат, удосконалює систему винагород, щоб оплата праці фахівців банку була конкурентоздатною і не приводила до плінності кадрів.

У банку введена в дію система функціонально-посадової ієрархії. Суть системи в наступному. Усі підрозділи банку об'єднані в підгрупи в залежності від ступеня їхньої участі в бізнесі-процесі, для всіх посад у підрозділах однієї підгрупи розроблені мінімальні і максимальні границі винагороди. У

різних підгрупах ці границі для однієї і тієї ж посади можуть бути різні. На підставі цих границь для кожного підрозділу банку затверджується фонд заробітної плати. Керівник підрозділу в рамках затвердженого фонду установлює фактичну винагороду кожному працівнику. Система ієрархії - гнучка, що дозволяє орієнтуватися на зміни умов ринку праці. Це дає можливість, аналізуючи плинність кадрів і постійно проводячи моніторинг ринку заробітної плати, робити коректування і границь винагороди, і фактичної зарплати.

Серед моральних стимулів розроблена система корпоративних кіл банку. Створено три корпоративних кола. У кожне коло попадають працівники, посада яких займає певний рівень посадової ієрархії. Для різних корпоративних кіл розроблені різні компенсаційні пакети, що включають не тільки винагороду, але і медичну страховку і встановлення ліміту на користування мобільним телефоном, корпоративною картою, чи наявність або відсутність персонального автомобіля. Для кожного корпоративного кола є свій корпоративний значок, виконаний з дорогоцінних металів. Є і значки для всіх працівників банку, незалежно від приналежності до корпоративного кола. Це корпоративний значок. Його зобов'язані носити тільки ті, хто безпосередньо працює з клієнтами. Проте, практично всі працівники банку носять свій значок.

Періодично в банку проводиться конкурс між регіональними підрозділами. Основна мета конкурсу - це підвищення ефективності роботи підрозділів філіальної мережі.

За підсумками конкурсу виявляються кращі підрозділи, у яких, як правило, не тільки бізнес-процеси на високому рівні, але і гарні відносини в колективі, грамотно організована робота. Такий досвід гідний заохочення і розвитку. Крім того, зміст цього заходу полягає в тім, щоб співробітники всіх підрозділів були в курсі банківських справ, відчували себе єдиною командою, сприймали банк як цілісний організм, бачили, які підрозділи домагаються високих фінансових результатів.

Переможці квартального конкурсу нагороджуються дипломами. Наприкінці року за підсумками конкурсу передбачається присудження звання «Краща філія року». «Альфа-банк» ввело також нову форму заохочення - ділове заохочення. За результатами кредитної роботи кращі філії будуть наділені значними повноваженнями по кредитуванню без письмового узгодження з Центральним офісом. Весь хід конкурсу широко висвітлюється в корпоративній газеті «Альфа-навігатор». Переможці конкурсу також заохочуються матеріально. Для цього Правлінням банку виділені додаткові кошти.

Поряд із системою централізації і функціонального управління всім працівникам і підрозділам з урахуванням ведення бізнесу надається великий ступінь самостійності. Кожен сам вибирає кращі, на його думку, шляхи рішення поставленої задачі. Головне — результативність, саме в цьому контроль до-

силь твердий. Самостійність і відповідальність - основні критерії оцінки роботи.

В Управлінні кадрів створений відділ підготовки кадрів, що розробив «Концепцію організації комплексної системи навчання працівників ВАТ «Альфа-Банк». Ця система дозволяє вирішувати наступні задачі в області підвищення кваліфікації працівників:

- визначення потреби і здійснення навчання фахівців банку на рівні міжнародних банківських стандартів з використанням новітніх методик і технічних засобів навчання;

- організація регулярного обміну досвідом по різних напрямках діяльності між підрозділами Центрального офісу і регіональних підрозділів банку;

- створення різних систем оцінки й атестації персоналу. При навчанні робота ведеться по багатьом напрямкам.

Насамперед - це корпоративне навчання.

Філіальна мережа банку досить велика, тому у всіх філіях у рамках одного функціонального напрямку діяльності виникають ті самі проблеми. Щоб допомогти регіональним фахівцям у їхньому рішенні, а також провести обмін досвідом проводяться так називані круглі столи. Вони являють собою регулярні семінари-наради по функціональних напрямках діяльності для фахівців регіональних підрозділів і підрозділів Центрального офісу.

Щорічно проводиться конференція керівного складу працівників банку, у якій беруть участь ведучі менеджери всіх підрозділів як Центрального офісу, так і регіональних. На ній визначаються стратегічні напрямки розвитку банку, відбувається обмін думками в усіх напрямках його діяльності. З доповідями виступають усі члени Правління банку і керівники структурних підрозділів.

У рамках корпоративного навчання проводяться комплексні програми для фахівців ведучих бізнес-підрозділів банку (тренінги по техніці продажів, техніці залучення клієнтів і т.п.). Був організований і проведений корпоративний тренінг-семінар для секретарів «Психологія ділового спілкування. Діловодство».

Фахівці банку беруть активну участь у міжнародних симпозіумах, семінарах і конференціях, що проводяться ведучими західними і вітчизняними навчальними і консультативними компаніями.

Іншим важливим напрямком корпоративного навчання є стажування фахівців регіональних підрозділів банку в Центральному офісі. Штат консультантів сформований із кращих фахівців функціональних підрозділів банку. Процес стажування включає ознайомлення з регламентною базою, навчання банківським технологіям, оцінку за результатами навчання. Праця консультантів додатково оплачується відповідно до витраченого часу. І хоча на регіональні підрозділи у зв'язку з цим лягають додаткові витрати, вони готові їх

нести, тому що бачать реальну користь стажувань. Тривалість стажування не більш двох тижнів. Однак далі консультант несе протягом двох місяців відповідальність за свого підопічного. Він курирує його діяльність, надає професійну допомогу. Якщо у фахівця в регіональній філії виникають якісь нерозв'язні комунікаційним шляхом проблеми, то консультант виїжджає в регіон.

«Альфа-банк» не тільки підбирає собі фахівців, але і виховує своїх. Завдяки постійному відкриттю нових філій і додаткових офісів у банку відкриваються нові вакансії, які заміщають фахівцями, що виявили себе найбільш професійно, мають досвід роботи, розвивають свої навички й уміння. Фахівці банку призначаються у нові філії і додаткові офіси на більш високі посади.

Питання:

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика «Альфа-банка» задовольняє потреби ієрархії А. Маслоу?

2. Грунтуючись на теорії мотивації Ф. Герцберга, виділите «гігієнічні фактори» і «фактори-мотиватори», що використовуються «Альфа-банком». Які вони?

5. Чи є конкурс між регіональними підрозділами банку мотивуючим фактором? Поясніть свою відповідь.

6. Яким чином система навчання працівників ВАТ «Альфа-банк» впливає на мотивацію праці?

7. Чи можливий успіх подібної мотиваційної програми в невеликих організаціях, в інших галузях?

Практичне заняття № 3

за темою «Мотивація колективів та специфічних груп персоналу»

План заняття:

1. Поточний контроль знань студентів.
2. Розгляд ситуаційно-аналітичної справи «Мотивація працівників».

1. Питання для проведення поточного контролю знань студентів

1. Особливості мотивації організаційного поведіння жінок.
2. Особливості мотивації співробітників-початківців.
3. Ієрархії мотивів групи.
4. Мотиваційний аспект взаємодії людини та колективу.
5. Види колективів.
6. Основні стадії формування та розвитку колективів.
7. Що можуть зробити менеджери для мотивації колективів на кожній стадії їхнього формування та розвитку?

8. Фактори , що впливають на мотивацію груп.
9. Що повинен зробити менеджер для підсилення мотивації групи?
10. Мотиви вступу людей у неформальні групи.
11. Як послабити мотивацію нелояльної неформальної групи?
12. Класифікація колективів за ступенем мотивації людей до роботи.
13. Відносини менеджера з неформальними лідерами серед підлеглих.
14. Особливості мотивації однорідних та різнорідних колективів. Їх порівняльна характеристика.

1. Ситуація для аналізу

Керівникам доводиться працювати з людьми, що відрізняються різними запитами та різною чутливістю до одних і тих самих впливів. Щоб вибирати найбільш дієві стимули кожному за підлеглого, треба зазначити, які мотиви є йому провідними.

Уявіть собі, що ви керівник підрозділу і вам потрібно підібрати найефективніші засоби впливу на трьох підлеглих.

Микола Іванович, 54 роки. Одружений, має дорослих синів, старший працює у банку, молодший закінчує цього року університет. Микола Іванович чудовий фахівець, до нього часто звертаються за порадою інші співробітники. Він дуже спокійна, м'яка людина. Що вас хвилює – це його образливість та бажання наполягти на своїй правоті.

Олексій, 24 роки, неодружений. Молодий фахівець, талановитий, амбітний. Іноді не розраховує свої сили, беручи він занадто важкі завдання, через що бувають зриви термінів виконання робіт і конфлікти з іншими співробітниками.

Оксана, 22 роки, одружена, має маленьку дитину. З дитиною сидить няня, що приходить. Оксана – добрий секретар, вона старанна, сумлінна. Співробітники вважають, що на неї можна покластися. Нещодавно їй запропонували перейти до відділу маркетингу з вищим окладом, але вона відмовилася, бо там довелося б регулярно затримуватися на роботі, а цього робити вона не може через дитину.

Крім того, вона вважає, що тут у неї добрі колеги, і «від добра добра не шукають».

Завдання 1

Побудуйте ієрархію потреб цих співробітників, тобто розташуйте потреби з запропонованого списку те щоб найважливіша, провідна для даного

співробітника потреба опинилася першому місці, друга за значимістю – другою тощо.

- Матеріальні потреби
- Потреба безпеки/гарантії зайнятості
- Соціальні потреби
- Потреба справедливої оцінки власного внеску
- Потреба у розвитку та самореалізації.

Завдання 2

Припустимо, що тимчасові труднощі не дозволяють вам забезпечити вашим працівникам такий рівень оплати праці, який вони розраховували.

Що, на вашу думку, може компенсувати недостатній рівень оплати праці Миколі Івановичу, Олексію та Оксані? Виберіть зі списку ті можливості, які дозволять найкраще це зробити, враховуючи при цьому значущість різних мотивів для різних людей, тобто на першому місці має виявитися найзначніший фактор, на другому – другий за значимістю тощо.

- Добрі умови праці
- Розвиток професійної кар'єри
- Сприятливий клімат у колективі
- Гнучкий графік роботи
- Добрі взаємовідносини з керівництвом
- Гарантії зайнятості
- Інтересна робота
- Можливості для прояву ініціативи та самостійності
- Справедлива оцінка трудового внеску
- Можливості для навчання та професійного розвитку
- Стабільність у роботі
- Впевненість у наступному дні
- Визнання зі сторони колег та керівництва
- Микола Іванович Олексій Оксана

2. Ситуаційно-аналітична вправа "Проблеми молодого магістра"

Николенко Ігор, 24 років, закінчив у минулому році вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми "Зорро", яка реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, кожен з яких має стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта — або училища, або курси відповідно до займаних посад.

Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає непогано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у фірмі "Ельдорадо".

Основна проблема - відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Ігоря довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Такий стан речей привів до того, що Ігор почав відчувати страх спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок та рішення.

Завдання до справи:

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. У чому полягають основні проблеми Ігоря?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.

3. Ситуаційно-аналітична вправа "Несподівана зустріч"

Ліда Смірнова пильно дивилася на свою каву і тістечко. Після вдалого робочого дня вона намагалася розслабитися в кафе, часто відвідуваному діловими людьми. Піднявши погляд, вона помітила свою давню подругу по університету, що входила в кафе. Пройшло вже два роки, як вона останній раз бачилася з Ганною Пшеничновою.

«Ганна! — вигукнула Ліда, намагаючись привернути її увагу. Сідай. Я не бачила тебе цілу вічність. Я не знала, що ти залишилася в місті».

«Я проходила ввідне навчання в страховій компанії, де працюю останні 18 місяців, — відповіла Ганна. — А як у тебе справи?»

«Я працюю в рекламному агентстві «Альбатрос». Я там майже вже рік», — сказала Ліда.

«Цікаво, що це за організація? — запитала Ганна. — Я чула, що це достатньо жорстка контора».

«Я не знаю, звідки у тебе така інформація, — відповіла Ліда, — але ти маєш рацію. Платять дійсно добре, але щодня видавлюють з нас кожную копійку, що заплатили нам. Люди, з якими я працюю, дуже хороші, але сильно конкурують один з одним. Я думаю, що наша компанія проводить якусь неписану політику. Нових людей намагаються зіштовхнути один з одним, а «переможець» одержує просування. Ті, що не одержали просування, довго не затримуються в компанії. Вони самі шукають нову роботу на стороні або їх просять підшукати собі щонебудь інше.

Ганна співчутливо поглянула на подругу. «У нас в страховій компанії йде своя боротьба, але все це виглядає трохи інакше. У мене відносно низька заробітна платня, але мені здається, що мене невдовзі підвищать. Як би цього хотілося. Коли я почала працювати, мені сказали, що підвищать через 9 місяців учнівства, але вони перетворилися спочатку в 12, потім в 15, а зараз це вже складає 18 місяців і нікого з моєї групи ще не підвищили. Двоє працівників, що займали посади вищі за мою, вже звільнилися. Тому нас, двох що залишилися, незабаром підвищать. Я сподіваюся, що це торкнеться і мене. Політика компанії полягає в просуванні людей, але в повільному просуванні. Можна, звичайно, було б звернутися до

ряду офіційних кадрових документів. Я вже підбрала багато таких матеріалів, але якось турбуюся, чи варто мені на них посилалися. У мене гарний начальник. Він сказав, що у мене все йде добре, показав плани компанії по просуванню співробітників і завірив, що він наполегливо рекомендуватиме мене на вакансії, що відкриваються. Мені здається, я просто нетерпляча».

«Тобі подобається те, що ти робиш?» — запитала Ганна.

«Так, ця дуже цікава справа, — відповіла Ліда. — Це складніше, ніж те, чому нас учили в університеті. Було б краще, якби наші професори розказували нам більше про політику в компаніях та взаємовідносини в колективах».

Обидва якийсь час сиділи тихо. На закінчення Ганна сказала: В п'ятницю в театрі показуватимуть нову п'єсу. У мене є зайвий квиток. Хочеш піти зі мною?»

«Я б пішла, Ганна, — сказала Ліда, — але узяла додому багато роботи. Можливо, ми сходимо куди-небудь удвох наступного разу, добре?»

«Так, звичайно, — відповіла Ганна, — після того, як нас обох підвищать».

Вони обидві засміялися, і Ганна потягнулася за своїм пальтом.

Завдання до вправи:

1. Як би ви могли охарактеризувати кожну з героїнь ситуації як особу?
2. Що можна сказати про кожну з дівчат з позиції того, як вони відносяться до фактів і подій, висловлених в ситуації, як вони описують свою роботу і відносини по роботі?
3. Як би ви оцінили задоволеність роботою Ліди і Ганни? Хто з них більше задоволений своєю роботою в цілому і чому?
4. Охарактеризуйте стан мотивації в даних організаціях.

Практичне заняття № 4 за темою «Особливості лояльності та демотивації персоналу»

План заняття:

1. Поточний контроль знань студентів.
2. Розгляд ситуаційно-аналітичної вправи “Скринька господарки”.

1. Питання для проведення поточного контролю знань студентів

1. Надайте визначення лояльності персоналу
2. Яку роль відіграє лояльний персонал в діяльності підприємства
3. Охарактеризуйте імітаційну лояльність
4. Охарактеризуйте потенційну лояльність
5. Охарактеризуйте мотивовану лояльність
6. Охарактеризуйте стандартну лояльність
7. Охарактеризуйте лояльність на рівні цінностей і переконань
8. Надайте визначення демотивації персоналу

9. Охарактеризуйте причини демотивації, що обумовлені недосконалістю системи управління персоналом
10. Охарактеризуйте причини демотивації, що обумовлені незадоволенням основних потреб людини
11. Охарактеризуйте причини демотивації, що обумовлені організаційними факторами
12. Наведіть ознаки демотивації персоналу та етапи її виникнення
13. Які стимули можуть бути використані для формування мотивації персоналу?

2. Ситуаційна-аналітична вправа "Скринька господарки"

Олена Володимирівна прийшла на роботу до головного офісу мережі "Скринька господарки" нещодавно. Тай й Оленою Володимирівною вона стала кілька місяців тому, коли закінчила університет. Вона багато чула про цю мережу закладів роздрібної торгівлі промисловими товарами, але тільки зараз їй стало зрозуміло наскільки швидко зростає ця компанія. За два роки своєї роботи вона зросла до 46 об'єктів. "Ефект мережі" дозволяє утримувати ціни на рівні оптових, тому компанія спроможна вести боротьбу з конкурентами. Все це викликало гордість не тільки у тих, хто давно працював, а й у молодого співробітника, який прийшов до одного з найбільш важливих відділів, а саме у відділ кадрів.

Під час навчання в університеті Олена була однією з найкращих студенток. Вона завжди прагнула працювати в великій компанії і тепер її мрія здійснилась. Але для неї цього було тепер замало. Дівчина дуже хотіла зарекомендувати себе як найкраще.

Минуло кілька місяців. Олена працювала з великим задоволенням. Ця робота повністю відповідала її уявленням про ідеальне робоче місце. Працювати було цікаво, бо можна було використати на практиці те, що вивчала в університеті, а також в головному офісі компанії було підбрано чудовий колектив, дружній і професійний. Корпоративні вечірки завжди проходили весело, тому працівники завжди полюбили їх відвідувати. Але ж і працювали вони відповідально, якісно і сумлінно.

Нарада у директора починалась о дев'ятій. Напередодні Олег Тарасович сказав, що Олена повинна обов'язково бути, тому що буде обговорюватися питання навчання персоналу. Олена уважно слухала все, що обговорювалось. Директор зокрема сказав: "Зростання мережі зумовило необхідність відкриття постійно діючого учбового центру, оскільки компанія велику увагу приділяє не тільки якості продукції, що реалізовується у магазинах, але й рівню обслуговування покупців. Продавці нашої мережі повинні бути кваліфікованими консультантами за усіма асортиментними напрямками, спроможними надати якіс-

ну допомогу у виборі потрібного товару. Тому відібрані у регіонах претенденти на посаду продавця проходять двотижнєве стажування за рахунок фірми у Києві. По-перше, вони слухають базовий курс лекцій провідного фахівця компанії з вузької спеціалізації, зокрема: "касовий термінал", "асортимент", "дії в екстремальних та конфліктних ситуаціях" і отримують перші практичні навички. По-друге, далі вони мають можливість підвищувати кваліфікацію за додатковими напрямками. Ці напрямки визначаються на підставі аналізу інформації, яка надходить з регіональних центрів. Продавці, стикаючись з проблемними моментами під час роботи, занотуюють проблемні питання, які надають в регіональні центри. В свою чергу, обробка цих питань визначає напрямки їх майбутньої професійної підготовки.

Однак ми не визначились з підвищенням кваліфікації менеджерів компанії. На більш високі посади кадри відбирають наступним чином. Наприклад, відкривати той чи інший магазин відправляють діючого директора з іншого магазину або, навіть, з іншого міста. Маючи необхідний досвід, він, забезпечує успішне відкриття та розвиток нової торгової одиниці. Більш того, передбачається, що паралельно на протязі кількох місяців готується відповідна заміна на посаду менеджера магазину, що є найбільш складним моментом. Новий менеджер обирається серед працівників новоствореної торговельної одиниці. Механізм відбору такий: кожний з набраних, та підготовлених в учбовому центрі продавців на протязі одного тижня виконують обов'язки старшого продавця, до яких додатково входять координування дій продавців та комплектувальників, а також облік дисконтних карток. Той хто найбільш вдало впорався з означеними функціями після проходження додаткової підготовки стає менеджером нового магазину. Але для вдалого керування магазином цього замало. Тому я хочу доручити вам розробити програму підвищення кваліфікації менеджерів."

На нараді було створено робочу групу, яка в певний час повинна провести ревізію теперішнього стану персоналу, визначити проблеми, з якими стикаються менеджери і розробити систему заходів запобігання ним. Олена також увійшла в робочу групу, їй доручили провести моніторинг стану персоналу.

Через тиждень було проведено перше засідання робочої групи. Олена підготувала наступний матеріал: "В мережі відсутні будь-які привілеї для управлінського персоналу, різниця тільки у рівні заробітної плати. Відсутній навіть окремий кабінет, - робоче місце, відокремлене перегородкою, знаходиться у торговому залі. Всім працівникам без виключення оплата відряджень здійснюється у розрахунку проїзду залізничним транспортом у вагоні-купе та вартості проживання не більш ніж 150 гривень на добу.

Рівень заробітної платні складає 1200 гривень за два тижні роботи. Це не задовольняє потенційних робітників у деяких регіонах. У мережі також існує система преміювання. Більш того, працівники мають можливість здійснювати покупку продукції в мережі "Скринька господарки" з дисконтною знижкою.

Оскільки торгівельна мережа розкидана на великій території проблема відсутності у керівництва інформації про реальний стан справ набуває актуальності. Так, наприклад, до київського офісу доходить інформація про окремі випадки свавілля менеджерів по відношенню до продавців, зокрема продавці розповідають про практику "заслання" у відділ порошку на три місяці, тоді як там повинні працювати по черзі, тому що існує великий ризик алергій та астм. Для керівництва також залишається загадкою, чому мережа здійснює підготовку кадрів для конкурентів (звільнення підготовлених продавців).

Запитання

1. Як Ви охарактеризуєте систему винагороди в торгівельній мережі?
2. Які ознаки лояльного ставлення до компанії можна відзначити?
3. Які ознаки демотивації персоналу можливо простежити у ситуації?
4. Обґрунтуйте причини та фактори, що сприяли виникненню демотивації персоналу?
5. Яким чином можливо усунути фактори демотивації?
6. Які стимули можливо використовувати для формування лояльності демотивованих працівників?

Практичне заняття № 5 за темою “Соціально-психологічні, адміністративні та діагностичні методи мотивації персоналу”

План заняття:

1. Поточний контроль знань студентів
 2. Проведення діагностики мотивації за тестом Річі Ш, Мартіна П.
 3. Проведення діагностики мотивації на досягнення мети за допомогою тесту (за Т. Елерсом)
-
1. **Питання для проведення поточного контролю знань студентів**
 1. Класифікація методів мотивації робітників.
 2. Відмінності економічних та неекономічних методів мотивації працівників.
 3. Характеристика основних організаційних методів мотивації
 4. Характеристика основних моральних методів мотивації
 5. Сутність методу збагачення змісту праці
 6. Характеристика основних адміністративних методів мотивації

7. Опитування як метод мотивації
8. Тестування як метод мотивації
9. Метод експертних оцінок як метод мотивації
10. Бесіда як метод мотивації
11. Спостереження як метод мотивації
12. Прикладні авторські методики, що можуть бути використані для діагностики стану мотивації

1. Аналітичне завдання «Побудова індивідуального мотиваційного профілю на основі використання тесту «Мотиваційний профіль» Річі Ш, Мартіна П.»

1. Вам необхідно пройти тест «Мотиваційний профіль»

Тест «Мотиваційний профіль» Річі Ш, Мартіна П.

Як користуватися тестом

Цей тест розроблений і апробований спеціально для того, щоб виявляти чинники мотивації, які високо оцінюються працівником, а також ті фактори, яким він надає мало значення як потенційних джерел задоволення від виконуваної роботи. Він дозволить виявити потреби і прагнення працівника і тим самим отримати деяке уявлення про його мотиваційні фактори. В основу тесту покладено зіставлення значимості ряду мотиваційних чинників, які є важливими з точки зору управління персоналом.

Для отримання найкращих результатів на питання слід відповідати швидко, не роздумуючи довго. Ваша перша, можливо, не цілком усвідомлена відповідь, ймовірно, і є найбільш правильним відбитком ваших справжніх почуттів.

Відповіді на всі питання Мотиваційного профілю і підрахунок результатів забере у вас приблизно одну годину. Слід уважно читати кожне твердження опитувальника і вписувати свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей. Слідкуйте за тим, щоб всі 11 балів були розподілені між чотирма запропонованими в кожному питанні твердженнями (A - D).

Приклад

Вам потрібно розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного з тверджень, позначеними буквами

(A), (b), (c) і (d). Всього тверджень 33, отже, виходить в цілому 363 бали. Якщо вам здається, що один з факторів найбільш важливий для вас, оцініть його у 11 балів; якщо ж ви вважаєте його зовсім не істотним, не присуджуйте йому жодного балу; в інших випадках покладайтесь на власний розсуд Розподілити всі 11 балів між чотирма запропонованими в

кожному твердженні факторами. Слідкуйте за тим, щоб були присуджені всі 11 балів. Як приклад спробуємо оцінити наступне твердження:

Я хотів би мати таку роботу, на якій

(А) була б хороша заробітна плата та додаткові пільги;

(В) я міг би планувати роботу на свій розсуд;

(С) мою діяльність змогли б помітити і оцінити інші люди;

(D) було б багато різноманітності і змін.

Використовуйте всі 11 балів, оцінюючи значимість для вас кожного з цих тверджень, а потім занесіть бали безпосередньо в таблицю відповідей.

Якщо Ви вважаєте найбільш важливими для себе твердження (а) і (b), то можете

присудити їм, скажімо, 6 і 5 балів відповідно, нічого не залишаючи для оцінки решти

двох варіантів - (с) і (d). Абсолютно неважливо, яким чином ви будете розподіляти 11 балів між чотирма варіантами, найголовніше, щоб оцінки важливості кожного варіанта твердження в сумі становили

ПИТАННЯ ТЕСТУ

Для оцінки кожного з варіантів (а), (b), (с), (d) в рамках наведених тверджень використовуйте всі 11 балів.

- 1) Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де:
- а) гарна заробітна плата та інші види винагород;
 - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
 - с) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
 - д) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.

- 2) Я не хотів би працювати там, де
- а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - с) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
 - д) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.

- 3) Для мене важливо, щоб моя робота
- а) була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами;
 - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - с) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;

d) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з ким я працюю.

4) Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка

a) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;

b) чи була б помічена іншими людьми;

c) не мала б конкретних інструкцій, так що я не 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 собі, що від мене вимагається;

b) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;

c) у мене хороші винагороди і заробітна плата;

d) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6) Вважаю, що мені б сподобалося, якщо

a) були б хороші умови роботи і відсутній тиск на мене;

b) у мене був би дуже хороший оклад;

c) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;

d) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.

7) Я не вважаю, що робота повинна

a) бути слабо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;

b) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;

c) бути малозначимою і малокорисною для суспільства або 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 і стимуляцією ентузіазму;

b) дає можливість удосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;

c) є корисною і значущою для суспільства;

d) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9) Важливо, щоб робота

- a) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
- b) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;
- c) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;
- d) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10) Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо

- a) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- b) оклад і винагорода не дуже хороші;
- c) я не можу встановити і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі;
- d) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11) Найкращою є така робота, яка

- a) забезпечує хороші робочі умови;
- b) дає чіткі інструкції і роз'яснення з приводу змісту роботи;
- c) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
- d) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12) Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо

- a) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;
- b) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- c) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
- d) на робочому місці пильно, брудно або шумно.

13) При визначенні службових обов'язків важливо

- a) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- b) надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх;
- c) забезпечити умови для прояву працівниками творчого начала;
- d) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14) Ймовірно, я не захочу працювати там, де

- a) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- b) не заохочуються дослідження і прояв наукової цікавості;
- c) дуже мало контактів з широким колом людей;
- d) відсутні гідні надбавки і додаткові пільги.

15) Я був би задоволений, якщо

- a) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими праців-

никами;

- b) робота надавала б широке розмаїття і зміни;
- c) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
- d) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.

16) Робота менше задовольняла б мене, якщо

- a) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;
- b) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
- c) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
- d) я практично не міг би впливати на рішення, що приймаються і на те, що роблять інші.

17) Я вважаю, що посада повинна надавати

- a) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;
- b) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;
- c) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;
- d) різноманітність, зміни і заохочення.

18) Робота приносила б менше задоволення, якщо

- a) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
- b) здійснювалася б ізольовано, т. н. працівник мав би працювати на самоті;
- c) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому працівник міг би професійно рости;
- d) 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;
- c) є гідна система надбавок і додаткових пільг;
- d) можна висувати і апробувати нові ідеї та проявляти креативність.

20) Навряд чи я захотів би працювати там, де

- a) не існує різноманітності або змін в роботі;
- b) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що приймаються;
- c) заробітна плата не дуже висока;

d) умови роботи недостатньо хороші,

21) Я вважаю, що приносить задоволення робота 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 і дійсно цікаві завдання.

22) Робота не буде приносити задоволення, якщо

a) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;

b) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;

c) працівник не має можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;

d) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23) Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені

a) безліч контактів з широким колом цікавих людей;

b) можливість встановлення і досягнення цілей;

c) можливість впливати на прийняття рішень;

d) високий рівень заробітної плати.

24) Я не думаю, щоб мені подобалася б робота, якщо

a) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;

b) мало шансів впливати на інших людей;

c) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;

d) я не міг би виявляти креативність і пропонувати нові ідеї.

25) У процесі організації роботи важливо

a) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;

b) створити умови для прояву працівником самостійності;

c) передбачити можливість різноманітності і змін;

d) забезпечити людині широкі можливості контактів з іншими людьми.

26) Швидше за все, я не захотів би працювати там, де

a) умови роботи некомфортні, т. є. шумно або брудно і т. д. ;

b) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;

c) робота не є цікавою або корисною;

d) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

- 27) Робота приносить задоволення, ймовірно, коли
- a) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
 - b) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
 - c) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
 - d) існує можливість краще пізнати своїх колег.

- 28) Мені б не сподобалася робота, яка
- a) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
 - b) не містила б в собі стимулу до змін;
 - c) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
 - d) була б неконкретної і не ставила б складних завдань.

- 29) Я б виявив прагнення працювати там, де
- a) робота цікава і корисна;
 - b) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
 - c) мене оточували б цікаві люди;
 - d) я міг би впливати на прийняття рішень

- 30) Я не вважаю, що робота повинна
- a) передбачати, щоб людина більшу частину часу працював в поодинокі;
 - b) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
 - c) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
 - d) складатися в основному з рутинних обов'язків.

- 31) Добре спланована робота обов'язково
- a) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
 - b) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
 - c) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;
 - d) стимулює і 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 лише мала частка самостійності;
 - d) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.

- 33) Найбільш важливими характеристиками посади є
- a) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;

- б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- с) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
- д) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

Ключ до тесту

Завершивши роботу над тестом, ви отримаєте загальний результат по кожному з 12 мотиваційних чинників. Велика кількість балів, присуджених якомусь чиннику, свідчить про його високу значимість, мала кількість балів показує низький рівень потреби щодо інших чинників.

Номер фактора:

1. Потреба у високій заробітній платі і матеріальній винагороді; бажання мати роботу з хорошим набором пільг і надбавок. Дана потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання)..

2. Потреба в хороших умовах роботи і комфортному навколишньому оточенні.

3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності та встановлення правил і директив виконання роботи. (Мірило потреби в керівництві і визначеності; потреба, яка може служити індикатором стресу або занепокоєння і яка може зростати або падати, коли людина стикається з серйозними змінами у власному особистому житті або на роботі.)

4. Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легка ступінь довіри, тісних зв'язків з колегами. (Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег. Цей фактор може мати дуже низьке значення, проте людина може бути досить соціально адаптованою.)

5. Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості. (Потреба в більш тісних контактах з іншими. Як і у випадку з фактором 4, низьке його значення не свідчить про слабку соціальної адаптації та відсутності соціальних навичок.)

6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення і успіхи індивідуума. (Цей показник вказує на симпатії до інших і хороші соціальні взаємини, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну зна-

чимість.)

7. Потреба ставити для себе сміливі складні цілі і досягати їх; це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самовмотивованим. (Показник прагнення намічати і завойовувати складні, багатообіцяючі рубежі.)

8. Потреба у впливовості і влади, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості. (Це показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і надання на них впливу.)

9. Потреба в різноманітності, перервах і стимуляції; прагнення уникати рутини (нудьги). (Показує тенденцію завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін і стимуляції.)

10. Потреба бути креативним, таким що аналізує, думаючим працівником, відкритим для нових ідей. (Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості і нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне даний індивідуум, не обов'язково будуть правильними або прийнятними.)

11. Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку як особистості. (Показник бажання самостійності, незалежності і самовдосконалення.)

12. Потреба у відчутті затребуваності в цікавій суспільно-корисній праці. (Це показник потреби в роботі, наповненою змістом і значенням, з елементом суспільної корисності.)

3. Тест вимірювання сили мотивації до досягнення мети за Т. Елерсом

Уважно прочитайте кожне з 41 пропозицій і оцініть, наскільки те, що в них затверджується, відповідає тому, що Ви звичайно думаєте, робите, переживаєте. Якщо Ви згодні з конкретним твердженням, поставте знак «+» або «V» проти номера твердження у відповідній колонці бланка для відповідей, який співпадає з ключем, але без проставлених в ньому балів. Якщо ж Ви не згодні з твердженням, то поставте такий же знак в іншій колонці. Порівняйте свої результати з ключем і підрахуйте кількість збігів.

№ п. п	Твердження	«так», згоден (а)	«ні», не згоден (а)
1	Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на невизначений час		
2	Я легко гарячуся, коли помічаю, що не можу на все 100% виконати завдання		

3	Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту		
4	Коли виникає проблемна ситуація, я частіше всього приймаю рішення одним з останніх		
5	Коли у мене два дні к ряду немає справ, я втрачаю спокій		
6	В деякі дні мої успіхи нижче середніх		
7	По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших		
8	Я більш доброзичливий, ніж інші		
9	Відмовляючись від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, оскільки знаю, що добився б в ньому успіху		
10	В процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку		
11	Старанність – це одна з основних моїх рис		
12	Мої досягнення в праці не завжди однакові		
13	Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я займаюсь		
14	Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала		
15	Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною		
16	Перешкоди роблять мої рішення ще більш твердими		
17	У мене легко збудити честолюбство		
18	Коли я працюю без натхнення, це звичайно помітно		
19	При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших		
20	Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз		
21	Потрібно покладатися тільки на себе		
22	В житті мало речей більш важливих, ніж гроші		
23	Коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю		
24	Я менш честолюбний, ніж багато інших		

25	В кінці відпустки я звичайно радію, що скоро вийду на роботу		
26	Коли я розташований до роботи, я роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші		
27	Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати		
28	Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені ніяково		
29	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим		
30	Коли мені доводиться ухвалювати рішення, я прагну робити це якнайкраще		
31	Мої друзі іноді вважають мене ледачим		
32	Мої успіхи в деякій мірі залежать від моїх колег		
33	Безглуздо протидіяти волі керівника		
34	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати		
35	Коли щось не лагодиться, я нетерплячий		
36	Я звичайно звертаю мало уваги на свої досягнення		
37	Коли я працюю разом з іншими, у мене більш високі результати, ніж у колег		
38	Багато що з того, за що я беруся, я не довожу до кінця		
39	Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою		
40	Я не заздрю тим, хто прагне влади і положення		
41	Коли я упевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я йду на самі крайні заходи		

Ключ до опитування

Кожна з відповідей “Так” на запитання 1-5, 7-11, 14-17,19, 21-26, 28-31, 35-38 відповідають при підрахунку 1 балу

Кожна з відповідей “Ні” на запитання 6, 12-13, 18, 20, 27, 32-34, 39-41 відповідають при підрахунку 1 балу

Оцінка результатів

Варіанти відповідей повинні бути зіставлені з варіантами відповідей ключа. Збіг відповіді випробовуваного і ключа свідчить про наявність вимірюваної якості у респондента. Бали збігу підсумовуються. Бали для можливих збігів вказані в таблиці.

При інтерпретації результатів тестування можна орієнтуватися на наступну шкалу:

не більше 10 балів – це означає, сила мотивації до досягнення мети у менеджера не висока;

від 11 до 21 балів – це означає, що сила мотивації до досягнення мети у менеджера середня ;

22 бали і більше – це означає, що сила мотивації до досягнення мети у менеджера висока.

Мотивація до досягнення мети – успіху певним чином пов'язана з мотивацією до уникнення невдач – самозахисту. Прагнення до успіху, досягненню поставлених цілей завжди пов'язано з деяким ризиком невдачі, причому ніж вище поставлені цілі і складніше задачі, тим більшим може виявитися ризик невдачі. Тому люди, що прагнуть до успіху, повинні уміти ризикувати, а ті, у кого високий рівень мотивації уникнення невдач, ризикують так і не досягти великих успіхів в своєму житті і діяльності.

Практичне заняття № 6 за темою “Економічні методи мотивації. Формування компенсаційного пакету”

План заняття:

1. Поточний контроль знань студентів
2. Виконання аналітично-розрахункової вправи “Матеріальна мотивація”
3. Розгляд ситуаційно-аналітичної вправи “Шоколадна галактика”

1. Питання для проведення поточного контролю знань студентів

1. Принципи організації оплати праці на підприємстві.
2. Основні складові системи організації заробітної платні.
3. Особливості тарифної системи оплати праці.
4. Системи і форми оплати праці.
5. Особливості почасової оплати праці.

6. Порівняйте просту почасову та почасово-преміальну оплати праці.

7. Порівняйте види відрядної оплати праці.

8. Акордова оплата праці.

9. Наслідки застосування почасової і відрядної оплат праці.

10. Особливості оплати труда менеджерів.

11. Основні елементи структури оплати праці робітника.

12. Види премій, що виплачуються робітникам.

13. Сучасні системи оплати праці.

14. Складові та особливості формування компенсаційного пакету

15. Принципи формування компенсаційного пакету

2. Аналітично-розрахункова вправа "Матеріальна мотивація праці"

Постановка завдання

У косметичному салоні працюють: директор салону, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, 2 косметологи, 4 масажисти, перукар - візажист, 4 перукарі та прибиральниця.

Завдання до вправи

1. Обґрунтуйте застосування конкретних форм та систем оплати праці.

2. Визначте методи матеріального та морального стимулювання для всіх категорій працівників.

Інформаційна база вправи

Типова структура доходів працівника складається з таких статей:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.

2. Доплати за умови праці:

несприятливі умови праці;

змінність (робота у вечірні години);

рівень зайнятості протягом зміни

3. Надбавки:

за понаднормову продуктивність;

за особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості;

за високу якість обслуговування (продукції), виконання термінових та відповідальних завдань.

4. Премії:

за якість та своєчасне виконання робіт (за результатами року, з фонду керівника підрозділу, за якісне та своєчасне виконання договорів тощо);

за особистий вклад співробітника в загальний результат діяльності (винагорода

за раціональну пропозицію, винагорода за освоєння нових технологій тощо).

5. Соціальні виплати:

транс-

порт;

медична допомога та ліки;

медичне страхування;

додаткові вихідні дні;

харчування під час роботи;

підвищення кваліфікації;

страхування життя;

членство в клубах (професійних, спортивних тощо);

корпоративні вечірки;

ощадні фонди;

інше.

6. Участь у прибутках (дивіденди, опціони).

3. Ситуаційно-аналітична вправа "Шоколадна галактика"

У 1997 р. на базі місцевої кондитерської фабрики було створено ВАТ "Шоколадна галактика". Бізнес розпочався із соціально спрямованої продукції, яка задовольняла потреби у кондитерських виробках не дуже забезпечених споживачів регіону. Кількість асортиментних позицій тоді налічував близько 50-ти найменувань.

Починаючи з січня 2001 р. ситуація на фабриці різко змінилася. Це було пов'язано зі змінами у вищому керівництві. Крісло генерального директора фабрики було віддано колишньому директору комерційної служби Миколі Мусієнко. Молодий та ініціативний Микола знав проблеми фабрики із "середини", мав за плечима диплом MBA та досить успішний досвід роботи у сфері менеджменту.

На першому ж засіданні правління новий генеральний директор наголосив на тому, що вітчизняний ринок кондитерських виробів знаходиться у процесі розвитку і структура його ще повністю не сформувалася. Зокрема, він зазначив: "Єдиний наш шанс збільшити власну нішу та доходи - це активно експериментувати з продукцією. Досвід роботи на ринку показав, що споживчі переваги українських ласунів солодошів є нестійкими, вони з легкістю переходять від споживання одного виду продукції до іншого. Тому ми, як і наші конкуренти, повинні задовольняти зростаючий попит на кондитерські вироби та активно формувати продуктовий інноваційний портфель...". З моменту приходу на посаду генерального директора Миколи Мусієнка бізнесова стратегія ВАТ "Шоколадна галактика" стає досить амбіційною. На фабриці для здійснення продуктових інновацій було прийнято рішення застосувати комплексний підхід, який передусім передбачав модернізацію технологічного процесу.

Усі роботи, щодо розробки новинок почали виконуватися як єдина комплексна програма силами спеціально створених проектних груп, тобто

"стаціонарні" відділи тимчасово "постачали" працівників для роботи над тим чи іншим проектом, а потім "забирали" їх назад. Керівництво проектної групи очолював директор з виробництва Мазуренко Володимир Степанович. До його основних обов'язків додалися обов'язки керівника проектної групи, а саме: розробка концепції нового виробу, розподілення робіт між спеціалістами та встановлення підпорядкованості між ними, введення системи контролю, завершення проекту, оцінка тривалості окремих робіт, календарне планування, контроль за виконанням графіку, оцінка і прогнозування витрат на виготовлення нового виробу, формування бюджету, контроль за використанням ресурсів та управління персоналом тимчасово створеної групи.

Основною складовою стратегії розвитку фабрики стає розробка нових "проривних" інновацій у кондитерській галузі і формування попиту на ці новинки. Структура асортименту продукції зазнала певних змін. Для кожної технологічної лінії був розроблений довгостроковий план оновлення асортименту. Враховуючи швидкозмінну кон'юнктуру, спеціалісти фабрики почали розробляти нові види продукції. Деякі новинки за якісними характеристиками переважають зарубіжні аналоги. Значна увага приділяється моніторингу життєвого циклу того чи іншого кондитерського виробу. Після виходу на ринок новинки у відділі маркетингу розпочинається збір інформації про неї, постійно вивчається зміна якостей продукту за різних умов зберігання на складах дистриб'юторів. Потім здійснюється аналіз накопиченої інформації, на випадок виникнення ситуації, що вимагатиме своєчасного введення будь-яких коректив у технологічні і маркетингові схеми. Як показав досвід роботи, успішно "запроектований" виріб спокійно "працює" на ринку близько двох років. У випадку закінчення цього строку оцінюється конкурентоспроможність окремих модифікацій виробу і своєчасно замінюється "аутсайдер" на новинку. Цікавим є той факт, що на ринку кондитерських виробів, як і на будь-якому іншому існує мода. Модними кондитерські вироби залишаються близько двох років з початку випуску. Але це не означає, що через два роки виріб "вмирає", практика показала, що в асортименті продукції фабрики існує безліч прикладів кондитерських "старожилів", таких як: вироби з зефіру, шоколадні цукерки з фруктовими наповнювачами, печиво глазуроване та інші.

Микола продовжував роботу по перебудові фабрики. У березні 2001 р. розпочав роботу новий відділ - інформаційно-аналітичний, який нині налічує 11 чоловік (додаток 2). Очолила новий відділ Оксана Білогірська, яка мала чималий досвід роботи у відділі маркетингу. У функціональні обов'язки працівників інформаційно-аналітичного відділу входить постійне "сканування" та моніторинг вітчизняного і світового ринків кондитерських виробів на предмет виявлення новинок. Крім того, працівниками відділу здійснюється оцінка перспективності цих розробок, аналізуються власні можливості та обґрунтовується доцільність проведення досліджень у даному напрямку.

Паралельно у науково-технічному підрозділі фабрики, який є "мозковим центром" інноваційного процесу, технологи експериментують з можливостями обладнання і сировиною. Наприклад, для випуску цукерок з комбінованим наповнювачем, керівництво фабрики змусило постачальників обладнання модернізувати обладнання і додати нові, ексклюзивні опції.

При проектуванні й впровадженні новинок у виробництво спеціалістами фабрики враховуються такі чинники як: технологічне, технічне і організаційне забезпечення; наявність кваліфікованих робітників; попит на продукцію; можливі споживачі і обсяги споживання; наявність на ринку необхідної сировини і матеріалів; можливі постачальники сировини і ціни; витрати на перевезення; конкуренти і ціни на аналогічні кондитерські вироби. На думку спеціалістів фабрики, нова продукція повинна відповідати не лише вимогам принципової новизни, а й бути рентабельною. Остаточне рішення про "долю" того чи іншого кондитерського виробу приймаються колегіально на раді директорів.

У червні 2001 р. було розпочато виробництво шоколадних цукерок, печива, плиткового шоколаду з наповнювачами. У 2003 р. підприємство запустило у виробництво продукцію з так званою "додатковою корисністю", а саме: вироби на основі рослинної клітковини та вироби з додаванням горіхів, чорносливу, кураги, журавлини тощо. Для преміум-сегменту на фабриці почали вироблятися цукерки з комбінованими наповнювачами, лінію по виробництву яких було встановлено і запущено у грудні 2003 р. Наприкінці 2003 р. кількість асортиментних позицій на фабриці сягала майже 200 найменувань (додаток 3).

З появою нового директора в колективі фабрики утворився позитивний психологічний клімат. Усі більш-менш вагомі рішення Микола Мусієнко приймав лише після обговорення їх з колегами - директорами служб. Причому критика не сприймалася як особисті випадки і колеги поважали думку один одного.

Як досвідчений менеджер Микола Мусієнко розумів, що важливим пріоритетом в управлінській діяльності фабрики повинні бути мотивація та розвиток персоналу. Рівень заробітної плати на фабриці є вищим за середній рівень заробітної плати в регіоні. Крім місячного окладу, менеджери можуть розраховувати на премію у розмірі 30% від окладу в разі виконання фінансового плану. Микола знав, що ефективний працівник - це високо мотивований працівник. Особливо це стосувалося керівного складу, тому що: по-перше, їх праця не так просто піддається нормуванню; по-друге, вони володіють значною свободою у використанні робочої сили; по-третє, від ефективної мотивації директорів залежить їх результативність. Якщо для робітника фабрики діяла класична схема "за норму праці - норма оплати. І ці розрахунки легко здійснювалися, то для Керівника, особливо, вищої ланки, нормування праці є проблематичним.

Перед керівництвом фабрики постала проблема віднайти таку систему мотивування персоналу, яка б дозволила в межах того ж фонду заробітної плати підвищити продуктивність праці до 20% і скоротити до мінімуму плинність

кадрів.

Починаючи з другої половини 2001 р. на фабриці було впроваджено стандартний компенсаційний пакет для робітників всіх категорій, який включав: 1) безкоштовне харчування і знижки на продукцію фабрики; 2) безкоштовне медичне страхування; 3) безкоштовну путівку в санаторій (одну на два роки); 4) кредити на купівлю меблів, побутової техніки; 5) безкоштовні проїзні білети у міському транспорті; 6) безкоштовні освітні програми (заочне навчання у вузі, тренінги по підвищенню кваліфікації, семінари тощо).

Наприкінці 2004 р. на фоні досить успішної виробничо-господарської діяльності фабрики робота інформаційно-аналітичного відділу була оцінена керівництвом як задовільна. На підсумковому засіданні правління зазначалося, що протягом 2004 р. було розроблено і впроваджено у виробництво лише 7 найменувань нових видів продукції, коли у 2003 р. кількість новинок складала 22 асортиментні позиції. Основна проблема, на думку Оксани Білогірської, полягає в тому, що із 11 чоловік відділу лише декотрі працюють на повну силу і не прагнуть до подальшого розвитку кар'єри.

Крім того, результати проведеного порівняльного аналізу роботи власного інформаційно-аналітичного відділу з аналогічним відділом найближчого конкурента виявив, що при майже однаковій кількості персоналу конкурент має щорічний дохід більший на 20%. При аналізі причин цього феномену було з'ясовано, що кваліфікація спеціалістів у конкурента не є вищою, але мотиваційні програми значно відрізняються.

Завдання до вправи:

1. Які поради Ви можете дати Миколі Мусієнко щодо підвищення економічної мотивації працівників інформаційно-аналітичного відділу фабрики?
2. Як Ви вважаєте, яким чином можна мотивувати спеціалістів проектної групи до ефективної роботи?
4. Які функції виконує компенсаційний пакет, впроваджений на фабриці 2001 р.? Чи сприяє він підвищенню мотивації персоналу

Практичне заняття № 7 **за темою «Формування мотиваційної політики організації»**

План заняття:

1. Поточний контроль знань студентів.
2. Розгляд аналітичної вправи “Формування мотиваційної політики організації”.

1. Питання для проведення поточного контролю знань студентів

1. Особливості мотиваційної політики на стадії становлення
2. Особливості мотиваційної політики на стадії функціонування

3. Особливості мотиваційної політики на стадії розвитку
4. Особливості мотиваційної політики на стадії кризи
5. В чому полягають особливості формування мотиваційної політики організації на основі системного підходу
6. Особливості мотивації на особовому рівні, які необхідно урахувати при формуванні мотиваційної політики
7. Особливості мотивації на груповому рівні, котрі необхідно урахувати при формуванні мотиваційної політики
8. Особливості мотивації на організаційному рівні, які необхідно урахувати при формуванні мотиваційної політики
9. Охарактеризуйте дві полярні стратегії по відношенню до персоналу, що традиційно використовуються в сучасних організаціях
10. Послідовність етапів вибору стратегії мотиваційної управління

2. Аналітична вправа "Формування мотиваційної політики банку"

Ви голова Ради директорів банку. Перед вами стоїть завдання сформува-ти мотиваційну політику банківської установи.

Завдання до вправи

1. Визначте, які з потреб співробітників необхідно задовольнити?
2. Проранжуйте першочерговість завдань.
3. Визначте шляхи та засоби, якими будуть задовольнятися потреби співробітників (результати відобразіть у таблиці).
4. Класифікуйте потреби співробітників, використовуючи рівні ієрархії за А. Маслоу.
5. Сформулюйте принципи мотиваційної політики банку

Рекомендації до оформлення вправи

Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Шляхи і засоби задоволення потреб працівників

№ з/п	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжирування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове

3	Соціальні	Прихильно ставитись до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4	Самовираження	Заохочення та розвиток творчих здібностей співробітників	Моральна	Першочергове

Література:

1. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/864cb034-d6ad-402b-bc6f-48cc6ebaac48/content> (дата звернення: 22.06.2026)
3. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
4. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. – 612 с.
5. Психологія управління персоналом. URL: [ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ \(1880-1920-ті рр.\). - ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ - Підручники для студентів онлайн \(stud.com.ua\)](https://stud.com.ua/) (дата звернення: 24.05.2026).
6. Перетятко М.О Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
7. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

8. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент. Поняття про методи мотивації. URL: <https://ibl.pp.ua/3/017279.html> (дата звернення: 12.05.2026)
9. Мотивація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація> (дата звернення: 10.05.2026)
10. Мотивація. URL: <https://termin.in.ua/motyvatyia/> (дата звернення: 12.05.2026)
11. Психологіс. Види мотивації. URL: http://psychologis.com.ua/vidy_motivacii-1.htm (дата звернення: 12.05.2026)
12. Психологіс. Потреба. URL: <http://psychologis.com.ua/potrebnost.htm> (дата звернення: 12.05.2026)
13. Психологіс. Стимул. URL: <http://psychologis.com.ua/stimul.htm> (дата звернення: 12.05.2026)
14. Психологіс. Мотив. URL: Мотив - ПСИХОЛОГІС (psychologis.com.ua) (дата звернення: 12.05.2026)
15. Психологія управління персоналом. URL: [ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ \(1880-1920-ТІ РР.\). - ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ - Підручники для студентів онлайн \(stud.com.ua\)](http://stud.com.ua) (дата звернення: 24.05.2026).

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до проведення практичних занять з дисципліни
«Мотиваційний менеджмент» Видання 2-ге, доповнене

(для здобувачів спеціальності ДЗ «Менеджмент»)

(Електронне видання)

Укладачі:

Ткаченко Н.Е.

Редактор

Техн. Редактор

Оригінал-макет

О.О. Хандій

О.О. Хандій

Підписано до друку _____

Формат 60x84^{1/16}. Папір типограф. Гарнітура Times.

Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. Облік. вид. арк. ____.

Тираж ____ екз. Вид. № _____. Замов. № _____. Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17

Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42

e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com