



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ**

**Державний біотехнологічний університет**

**Факультет менеджменту,  
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу  
і адміністрування**

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**методичні вказівки для проведення практичних та**  
**семінарських занять**  
***для здобувачів першого (бакалаврського) рівня***  
***вищої освіти денної та заочної форми навчання***

**Харків, 2024**

**УДК 658:331**

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:** методичні вказівки для проведення практичних та семінарських занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання. – Упоряд.: К.С. Богомолова.– Харків: ДБТУ, 2024 – 33 с.

Методичні вказівки підготовлено відповідно до робочої програми з дисципліни «Мотиваційний менеджмент». Мета видання сприяти набуттю навичок здобувачами щодо вирішення практичних завдань з дисципліни.

Призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти управлінських спеціальностей.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

*Данько Ю.І.* – доктор економічних наук, професор (Сумський національний аграрний університет)

*Маковоз О.С.* – доктор економічних наук, професор (Харківський національний технічний університет «ХПІ»)

Відповідальна за випуск: к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.

*Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол № №4 від 18.12.2024).*

© Богомолова К.С.

## ЗМІСТ

<i>ПЕРЕДМОВА</i>	4
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Вступ до предмету. Мотивація в системі функцій управління персоналом	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Мотиваційні характеристики особистості	7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Мотивація в формуванні та розвитку особистості	8
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Еволюція управління мотивацією	9
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Теорії мотивації	10
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Управління винагородою і покаранням. Методи мотивації в управлінні персоналом	11
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Темперамент співробітника і мотиватори. Визначення темпераменту за тестом – опитувальником « Коло» Г.Айзенка	12
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. Оплата праці та мотивація. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок	17
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. Організаційна культура в системі мотиваційного менеджменту. Технології нематеріальної мотивації підлеглих	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. Мотиви вступу людей до неформальних груп	25
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11. Біопсихічні закони. Мотиваційний моніторинг. Вплив стресу на стан здоров'я і мотиваційну ефективність	26
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	33

## *ПЕРЕДМОВА*

Мета навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» - формування компетентності щодо розкриття теоретичних основ мотивації праці, детальний розгляд матеріальних, духовних, виробничо-побутових та соціальних елементів системи мотивації, аналізу мотиваційного потенціалу менеджера, засвоєння методик оцінювання персоналу, розкриття зв'язку оцінки працівника та оплати праці; вивчення практичного досвіду мотивації персоналу, нагромадженого в кращих вітчизняних підприємствах та зарубіжних компаніях.

Методичні вказівки до семінарських та практичних занять з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» підготовлені відповідно до навчальної програми.

Мета семінарських занять — поглибити і закріпити здобуті знання з теорії стратегічного менеджменту сучасних організацій.

Завдання на семінарських (практичних) заняттях — навчити здобувачів:

- поглибити теоретичні знання, отримані на лекціях;
- узагальнювати практику застосування мотиваційного менеджменту, робити відповідні висновки за результатами узагальнення;
- вирішувати практичні ситуації та завдання у складі малих груп;
- писати наукові статті і доповіді.

Семінарські та практичні заняття є засобом перевірки теоретичних знань студентів, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його в практиці управління персоналом. На цих заняттях студенти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати його зміст, робити узагальнюючі висновки.

При проведенні семінарських і практичних занять оцінюються усні та письмові відповіді студентів, підготовлені ними доповіді, реферати, участь у дискусіях, уміння розв'язування практичних завдань і ситуацій, доводити власні думки і захищати особисту позицію.

При підготовці до семінарських і практичних занять студент повинен всебічно розглянути і засвоїти питання, що були

предметом лекції та винесені на практичний розгляд, а саме: ознайомитись з планом семінарського (практичного) заняття та переліком навчальної літератури, наведеним наприкінці плану; перевірити наявність попереднього конспекту лекції; підготувати запитання до викладача з теми семінарського заняття; підготувати виступи з проблемних питань за темою семінару.

До кожної теми навчальної дисципліни подано тематику реферативних робіт. Студентам пропонується написати реферат і скласти на його основі змістовну доповідь, для виступу на семінарському занятті. Мета доповіді – ознайомити інших студентів з основними аспектами розглянутої теми та відповісти на запитання, які можуть постати під час дискусії.

Вимоги до рефератів:

- обсяг — 10–15 сторінок формату А4;
- обґрунтування у вступній частині актуальності вибраної теми;
- наявність власних висновків і пропозицій;
- список використаних джерел.

Критерії оцінювання роботи студентів на семінарському (практичному) занятті:

- «відмінно» — студент повно і всебічно висвітлив тему, вільно оперує термінологією, демонструє глибокі знання використаної при підготовці до занять літератури, має власну думку щодо питання за темою заняття і може її довести;
- «добре» — умови, зазначені вище, але є певні недоліки при висвітленні матеріалу студент, припускається неточних тверджень;
- «задовільно» — студент висвітлив тему в загальних рисах, розуміє її суть, намагається зробити висновки, але при цьому допускає грубі помилки, відсутня логіка викладення матеріалу;
- «незадовільно» — студент не може правильно відповісти на поставлене запитання, не розуміє суті питання і як наслідок, не може зробити висновків. Отримані студентами оцінки на семінарських і практичних заняттях ураховуються при визначенні підсумкової оцінки з дисципліни «Мотиваційний менеджмент».

## **Практичне заняття 1. Вступ до предмету. Мотивація в системі функцій управління персоналом**

### *План*

1. Сутність, необхідність, місце мотивації в управлінні.
2. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.
3. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна.
4. Мотиваційний менеджмент як вид діяльності.

### *Теми рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою семінарського заняття.
2. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління.
3. Психологічні аспекти мотивації поведінки людей.
4. Сучасні приклади мотивації персоналу у провідних вітчизняних і закордонних організаціях.
5. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.

### *Контрольні питання*

1. Наукові підходи до визначення сутності мотивації.
2. Місце мотивації в системі управління.
3. Зв'язок мотивації з функцією планування.
4. Мотиваційні аспекти функції організації.
5. Покажіть на прикладах зв'язок контролю і оцінки з функцією мотивації.
6. Вплив прийняття рішень на мотивацію персоналу.
7. Зміст мотиваційного менеджменту як навчальної дисципліни.
8. Зміст та основні завдання мотиваційного менеджменту як професійного виду діяльності.
9. Розкрийте фактори, які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих.

## Практичне заняття 2. Мотиваційні характеристики особистості

### *План*

1. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості.
2. Стадії мотиваційного процесу.
3. Потреби як основа мотивації.
4. Поняття про мотиви. Мотиваційна сфера особистості.
5. Стимули, стимулювання.
6. Мотиваційні характеристики особистості.

### *Темі рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою семінарського заняття.
2. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості.
3. Мотиваційний процес, його зміст і складність.
4. Спонукальні мотиви активності поведінки людей.
5. Мотиваційна сфера особистості.
6. Процес зовнішньоорганізованої мотивації.
7. Процес внутрішньоорганізованої мотивації.

### *Контрольні питання*

1. Розкрийте зміст і варіанти мотиваційного процесу.
2. Мотиваційні характеристики особистості.
3. Потреби як основа мотивації, їх види та властивості.
4. Стимули як елемент мотиваційного процесу, їх види, вплив на поведінку особистості.
5. Мотиви як елементи мотиваційного процесу, їх взаємозв'язок, види, вплив на поведінку особистості.
6. Спрямованість та установки як мотиваційні характеристики особистості.
7. Інтереси, їх види та вплив на мотивацію особистості.
8. Ідеали та очікування як мотиваційні характеристики особистості.
9. Форми і засоби організації мотиваційного процесу.

### Практичне заняття 3. Мотивація в формуванні та розвитку особистості

#### *План*

1. Порівняльна характеристика матеріальної, трудової та статусної мотивації.
2. Взаємозв'язок внутрішньої (процесуальної) та зовнішньої мотивації.
3. Позитивна і негативна мотивація підлеглих.
4. Типи мотивацій за формами соціальної поведінки людей.

#### *Теми рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою семінарського заняття.
2. Сутність і взаємозв'язок зовнішньої та внутрішньої (процесуальної) мотивації.
3. Використання нормативної мотивації в управлінні.
4. Роль статусної мотивації в активізації поведінки працівників.
5. Характеристика матеріальної мотивації.
6. Мотивація досягнення.
7. Мотивація ідентифікації з іншими людьми.
8. Мотивація спілкування.
9. Мотивація симпатії.
10. Мотивація допомоги.
11. Мотивація агресивної поведінки.

#### *Контрольні питання*

1. Використання матеріальної мотивації в управлінні.
2. Роль статусної мотивації в управлінні поведінкою підлеглих.
3. Трудова мотивація.
4. Характеристика зовнішньої мотивації.
5. Розкрийте зміст та специфіку внутрішньої (процесуальної) мотивації.
6. Види мотивації за інтенсивністю її застосування.
7. Використання мотивації досягнення в управлінні поведінкою підлеглих.
8. Покажіть на прикладах особливості застосування позитивної та негативної мотивації в управлінні.



9. Урахування типів мотивації за формами соціальної поведінки людей в управлінні.

## **Практичне заняття 4. Еволюція управління мотивацією**

### *План*

1. Історія розвитку управління мотивацією до початку ХХ століття.
2. Роль представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту.
3. Адміністративна школа про мотивацію працівників.
4. Школа людських відносин в управлінні. Вплив Хоуторнських експериментів на розвиток мотивації.
5. Сучасна система поглядів на управління мотивацією.
6. Особливості формування мотиваційного менеджменту в Україні.

### *Теми рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою семінарського заняття.
2. Внесок українських вчених у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту.
3. Особливості мотивації персоналу в компаніях країн ПівденноСхідної Азії.
4. Особливості мотивації працівників у фірмах США.
5. Сучасні методи мотивації працівників на підприємствах країн Європи.
6. Історичний аспект мотивації в управлінні.
7. Вплив Хоторнських експериментів на розвиток теорії та практики управління.

### *Контрольні питання*

1. Внесок представників наукової школи управління у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту.
2. Адміністративна школа управління про мотивацію персоналу.
3. Розкрийте внесок представників школи людських відносин у розвиток мотиваційного менеджменту.
4. Сучасна система поглядів на управління мотивацією.

5. Особливості формування мотиваційного менеджменту в Україні.

6. Наведіть приклади застосування мотиваційного менеджменту у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.

## **Практичне заняття 5. Теорії мотивації**

### *План*

1. Первинні теорії мотивації.
2. Змістовні мотиваційні теорії.
3. Прецесійні теорії мотивації.
4. Сучасні концепції мотивації персоналу.

### *Теми рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою семінарського заняття.
2. Сучасні концепції мотивації персоналу.
3. Внесок українського вченого М. І. Туган-Барановського у розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
4. Сучасні приклади застосування мотиваційних теорій у провідних вітчизняних і закордонних підприємствах.

### *Контрольні питання*

1. Порівняльна характеристика теорій “Х” і “У” Д. Мак-Грегора.
2. Розкрийте основні положення теорія “2” У. Оучі.
3. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
4. Теорія існування, зв’язку і зростання К. Альдерфера.
5. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда.
6. Наведіть приклади підтвердження (непідтвердження) положень теорії двох факторів Ф. Герцберга у вітчизняних організаціях.
7. Теорія очікувань В. Врума.
8. Розробіть рекомендації щодо застосування теорія справедливості С. Адамса у практиці управління.
9. Теорія визначення цілей.
10. Мотиваційна теорія Л. Портера — Е. Лоулера.
11. Теорія підсилення мотивації Б. Скіннера.
12. Концепція партисипативного управління.

## **Практичне заняття 6. Управління винагородою і покаранням. Методи мотивації в управлінні персоналом.**

### **Завдання 1.**

#### *План*

1. Позитивне підкріплення, його види.
2. Зміст внутрішньої та зовнішньої винагороди.
3. Грошова винагорода, її вплив на мотивацію працівників.
4. Негативна мотивація, її ефективність.
5. Критика як метод негативної мотивації.
6. Покарання, особливості його застосування.

#### *Теми рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою практичного заняття.
2. Гроші як мотиватор діяльності.
3. Управління винагородою підлеглих.
4. Підкріплення як метод мотивації працівників.
5. Застосування критики для зміни поведінки підлеглих.
6. Покарання як метод мотивації підлеглих.
7. Узагальнення досвіду застосування винагороди і покарання у провідних організаціях.

#### *Практичні завдання*

1. Розкрийте дії менеджера щодо підлеглих, які заслуговують заохочення і винагороди.
2. Розкрийте дії менеджера щодо покарання підлеглих.
3. Розкрийте дії менеджера щодо застосування критики до підлеглих.
4. Запропонуйте систему мотивації торгових агентів фірми, що займається реалізацією комп'ютерної техніки.
5. Запропонуйте систему мотивації для бригади робітників меблевого цеху.

### **Завдання 2.**

#### *План*

1. Матеріальне стимулювання як економічний метод мотивації.
2. Організаційні методи мотивації.

3. Цілі та активність працівника. Контроль та оцінка діяльності.

4. Соціально-психологічні методи мотивації.

5. Методи задоволення основних потреб підлеглих.

6. Непрямі методи мотивації. Методи самомотивації.

#### *Теми рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою практичного заняття.

2. Змагання як метод мотивації трудового колективу.

3. Навіювання як метод мотивації.

4. Маніпуляція як метод мотивації.

5. Приклади застосування методів мотивації на провідних підприємствах України і світу.

6. Визначення цілей як метод мотивації підлеглих.

#### *Практичні завдання*

1. Розробіть рекомендації щодо удосконалення матеріальної мотивації працівників підприємства (підприємство — на ваш вибір).

2. Запропонуйте перелік економічних методів мотивації працівників підприємства (підприємство — на ваш вибір).

3. Розробіть перелік дій менеджера із застосування організаційно-

адміністративних методів мотивації працівників підприємства (підприємство — на ваш вибір).

4. Запропонуйте перелік дій менеджера із застосування соціально-психологічних методів мотивації колективу підрозділу підприємства (підприємство — на ваш вибір).

5. Розробіть перелік заходів із задоволення основних потреб підлеглих.

### **Практичне заняття 7. Темперамент співробітника і мотиватори.**

#### *План*

1. Визначення темпераменту працівника.

2. Стиль керівництва та мотиватори для флегматиків.

3. Стиль керівництва та мотиватори для меланхоликів.

4. Стиль керівництва та мотиватори для сангвіників.

5. Стиль керівництва та мотиватори для холериків.

6. Темперамент і продуктивність діяльності людини.

7. Основні класифікації темпераменту в психології та їх характеристика.

8. Зв'язок типу темпераменту з типом вищої нервової діяльності.

9. Визначення типу темпераменту та його значення для практичної діяльності.

10. Індивідуальні особливості розвитку людини і темперамент.

### *Теми рефератів.*

1. Сучасні приклади мотивації персоналу у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.

2. Мотиваційна сфера особистості.

3. Специфіка мотивації працівників залежно від стажу їх роботи.

4. Особливості мотивації працівників різних типів темпераменту.

5. Проблема оцінки результатів роботи окремого працівника і його винагороди.

6. Категорії мотивації персоналу: мотиватори, мотиваційний потенціал працівника, спрямованість мотивації, сила мотивації тощо.

7. Традиційні і нетрадиційні підходи до мотивації персоналу.

8. Інформованість колективу як чинник мотивації.

9. Поняття, сутність, види оцінки персоналу, їх соціально-економічне значення.

10. Методи оцінювання персоналу.

*Завдання. Визначення темпераменту за тестом – опитувальником « Коло» Г. Айзенка.*

**Обладнання:** бланк опитувальника.

**Методика проведення:** Опитуваним роздаються бланки опитувальника «Коло» і пропонується підкреслити риси різних типів темпераменту, які, на їхню думку, притаманні їм.

**Обробка результатів.** Кожній характеристиці типу темпераменту надається 10%, тобто повна характеристика типу темпераменту включає 100%. Найбільше число відсотків указує на домінуючий тип темпераменту.

**Інтерпретація результатів :**

<p>схвильований            тривожний            негнучкий            схильний до розміркувань            песимістичний            стриманий            нетовариський            малоактивний            невпевнений у собі            уповільнений  <b>М</b></p>	<p>образливий            неспокійний            агресивний            запальний            імпульсивний            мінливий            оптимістичний            активний            нетерплячий            рухливий  <b>Х</b></p>
<p>пасивний            обережний            розсудливий            доброзичливий            стриманий            надійний            спокійний            рівний            терплячий            наполегливий  <b>Ф</b></p>	<p>активний            відкритий            балакучий            безтурботний            жвавий            життєрадісний            схильний до лідерства            доступний            товариський            бадьорий  <b>С</b></p>

**Сангвінік ( сильний, урівноважений, рухливий тип)**

- підвищена активність, довготривала працездатність;
- бадьорий, підвищений настрій, підвищена емоційна збудливість;

- швидке виникнення і зміна почуттів та емоційних станів;
- швидке включення у нову роботу і швидке переключення з однієї роботи на іншу;
- швидке засвоєння і перебудова навичок;
- швидке пристосування до нової обстановки;
- швидка реакція на події;
- товариськість, легкість входження в контакт із незнайомими людьми;
- деяка переоцінка своїх можливостей;
- відсутність різко негативних реакцій на поведінку інших людей;
- байдуже ставлення до нового;
- спонукання нестійкі, увага нестабільна;
- схильність уникати труднощів, поспішати з прийняттям рішень;
- ставлення до критики – спокійне, терпіння – помірне;
- невелика навіюваність і недовірливість.

**Рекомендації :** включати у громадську діяльність, ставити перед ним усе нові завдання, звертаючи при цьому особливу увагу на контроль за якістю роботи.

**Флегматик ( сильний, урівноважений, інертний тип):**

- довготривала працездатність, терплячість, стриманість;
- слабка емоційна збудливість, рівний спокійний настрій;
- повільне виникнення і зміна почуттів та емоційних станів;
- повільне включення в нову роботу і повільне переключення з однієї роботи на іншу;
- повільне пристосування до нового оточення;
- повільне засвоєння і перебудова навичок;
- бідність рухів, повільність та монотонність мовлення, одноманітність мимики;
- інертність і негнучкість поведінки;
- стійкість у прагненнях і настроях;
- наполегливість у досягненні мети;
- ставлення до критики – байдуже, негативне ставлення до нового;
- більш реальна оцінка своїх здібностей;

- слабка навіюваність і недовірливість

**Рекомендації :** головне – керувати їхньою діяльністю, не підганяти.

**Холерик ( сильний, неврівноважений, рухливий тип ) :**

- підвищена активність;
- енергійність, нестриманість, нетерплячість;
- запальність, гарячковість, збудженість та неврівноваженість поведінки, швидке включення в нову роботу і швидке переключення з однієї роботи в іншу;
- швидке засвоєння і перебудова навичок;
- швидка пристосованість до нових обставин;
- непосидючість, швидкість рухів і мовлення, загальна моторна рухливість;
- виразність міміки і пантоміміки, виразність мовлення;
- помірна навіюваність і недовірливість;
- циклічність у діяльності, тобто переходи від інтенсивної діяльності до різкого спаду;
- переходи від вираження симпатії до виявів антипатії;
- схильність до агресії при поразках;
- велика сила волі, активність, динамічність;
- терпіння слабке;
- значне переоцінювання своїх здібностей;
- ставлення до критики – збуджене;
- ставлення до нового – позитивне.

**Рекомендації :** головне – не втомлювати одноманітною діяльністю.

**Меланхолік ( слабкий тип ) :**

- швидка втомлюваність, в'ялість, мала активність, гіперсензитивність;
- пригніченість та розгубленість при невдачі;
- повільна зміна почуттів і настрою;
- непевненість у собі;
- уповільненість рухів та мовлення, одноманітність міміки;
- підвищена чутливість;
- соціальна вразливість;



- сильний страх у небезпечній ситуації;
- болісне реагування на раптове ускладнення обставин, ситуацій;
- погіршення діяльності при сильних подразниках;
- болісна реакція на несправедливість;
- висока точність і скрупульозність у діяльності;
- глибокі й довготривалі емоційні переживання;
- настрої нестійкий, з перевагою песимізму;
- терпіння дуже слабке;
- адаптація важка;
- часте недооцінювання своїх здібностей;
- велика навіюваність і недовірливість.

**Рекомендації** : у хорошому колективі здатні виявляти наполегливість і завзятість, уважність до людей і тактовність.

## **Практичне заняття 8. Оплата праці та мотивація. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок.**

### *План*

1. Матеріальні потреби як основа мотивації.
2. Принципи організації оплати праці.
3. Структура оплати праці працівника.
4. Форми і системи оплати праці.
5. Особливості оплати праці на підприємствах різних форм власності.

### *Теми рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою практичного заняття.
2. Застосування матеріальної мотивації у провідних компаніях України і світу.
3. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників.
4. Порівняльна характеристика матеріального стимулювання в організаціях різних форм власності.
6. Реалізація принципів організації оплати праці на підприємствах України.
7. Поради для проходження співбесіди.

### *Практичні завдання*

1. Запропонуйте можливий перелік пільг та компенсацій для працівників підприємства.

2. Ви — директор державного підприємства. Працівники одержують низьку заробітну плату, підвищити яку поки що немає можливості. Розробіть пропозиції щодо управління мотивацією підлеглих в умовах одержання низької заробітної плати.

3. У підрозділі застосовується погодинна форма оплати праці. Охарактеризуйте вплив цієї форми оплати праці на мотивацію працівників.

4. До вас звернувся підлеглий із скаргою про несправедливу оплату праці порівняно із колегами. Розкрийте порядок дій щодо вирішення проблеми підлеглого. Що необхідно зробити в системі організації оплати праці для усунення подібних випадків?

5. Розробіть рекомендації щодо організації преміювання працівників підприємства.

6. Запропонуйте підготувати майбутнього працівника до розмови з роботодавцем про підвищення зарплати.

### *Задання 2.*

#### *План*

1. Гендер і гендерна рівність: основні поняття та концепції
2. Забезпечення гендерної рівності в Україні
3. Статеві, біологічні і психологічні чинники, що впливають на мотивацію організаційної поведінки жінки

#### *Тема рефератів*

1. Гендерні стереотипи: від минувшини до сьогодення
2. Вплив гендерних стереотипів на формування шкідливих звичок у молоді
3. Характерні риси та особливості жіночого менеджменту
4. Порівняльна характеристика гендерних особливостей управлінської діяльності жінки та чоловіка
5. Жіноче підприємництво в Україні: тенденції, проблеми.

### *Практичне завдання*

Фільми, рекомендовані до перегляду в межах навчального курсу:

- «Приховані фігури» / «Hidden Figures» (2016, США, 127 хв.) Художній фільм режисера Теодора Мелфі, присвячений реальній історії трьох афроамериканських жінок, які працювали у НАСА з 60-х рр. XX ст. Лозунг фільму – «Геній не має раси. Сила не має гендеру. Хоробрість не має меж» – цілком відповідає сюжету. Фільм також показує математичні, інженерні, програмістські, організаційні здібності та їх сприйняття іншими особами, помножене на стереотипи.

- «Люсія де Берк» / «Lucia de B.» (2014, спільне виробництво Нідерландів і Швеції, 97 хв.) Художній фільм режисери Паули ван дер Ост, присвячений долі нідерландської медсестри, звинуваченої у декількох вбивствах і засудженої на підставі непрямих доказів. Попри спротив прокуратури та думки переважної більшості, декілька осіб не погодилися з вироком про довічне ув'язнення обвинуваченої. У цій справі, яка отримала широкий розголос у ЗМІ з перших днів, спливає також роль математичних і статистичних методів у доведенні.

- «Чужа молитва» (2017, Україна, 96 хв.). Художній історико-драматичний фільм режисера Ахтема Сеїтаблаєва, присвячений історії кримськотатарської дівчини. Головна героїня, Саїде Аріфова, під час Другої світової війни, ризикуючи власним життям, врятувала 88 єврейських дітей-сиріт. Врятувала двічі – спочатку від нацистів, а потім від радянської депортації кримськотатарського народу.

- «Ерін Брокович» / «Erin Brockovich» (2000, США, 130 хв.) Художній фільм режисера Стівена Содерберга, присвячений історії, яка змінила систему кримінальної юстиції в США. Громадська активістка, помічниця адвоката Ерін Брокович проводить розслідування. В неї немає юридичної освіти, однак є сміливість йти до кінця. Вона з'ясує, що ґрунтові води міста отруєні канцерогенним шестивалентним хромом, який викликає онкологічні захворювання. Результатами стали судові позови до корпорації, яка забруднювала довкілля.

- «Жінка в золотому» / «Woman in Gold» (2015, спільне виробництво Великобританії, США, Німеччини та Австрії, 109 хв.) Художній фільм режисера Саймона Кертіса, присвячений історії Марії Альтман, жінці єврейського походження, яка проживає у США та намагається вибороти у Австрії повернення картини Густава Клімта «Портрет Аделі Блох-Бауер I», яка була вкрадена у

її родичів нацистами у Відні незадовго до Другої світової війни. Справа розглядалася Верховним Судом Сполучених Штатів, який виніс рішення у справі «Республіка Австрія проти Альтман» (2004).

### **Практичне заняття 9. Організаційна культура в системі мотиваційного менеджменту. Технології нематеріальної мотивації підлеглих.**

#### *План*

1. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу  
Поняття «організаційна культура».
2. Елементи організаційної культури.
3. Мета організаційної культури.
4. Фактори, які впливають на організаційну культуру.
5. Типи організаційної культури.
6. Мотиваційна функція та засоби її реалізації.
7. Функції організаційної культури.

#### *Теми рефератів*

1. Імідж організації як засіб реалізації її мотиваційної функції
2. Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу.
3. Роль керівника в формуванні організаційної культури.
4. Корпоративні свята як інструмент внутрішнього управління.
5. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України.
6. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства

#### *Практичні завдання*

Ситуаційне завдання для самоконтролю

Ви – староста студентської групи університету, що є одним із лідерів у підготовці економістів усіх спеціальностей на ринку освітніх послуг України. Це сучасний, динамічний, інноваційний вищий навчальний заклад, відкрити й для міжнародного співробітництва. Місія ЗВО – підготовка елітних кадрів нової формації, конкурентоспроможних на світовому ринку праці. Гарантом успіхів Університету на освітній та науковій ниві є професорсько-викладацький склад.

### Завдання 1

1. Визначте і проаналізуйте тип організаційної культури вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтесь. Результати подайте у формі аналітичної записки на імя декана факультету.

2. Визначте позитивні та негативні сторони організаційної культури Університету.

3. Обміркуй, чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники Університету бути схожими один на одного.

4. Для аналізу організаційної культури використайте опитувальник, який наведено в таблиці 1. Проаранжуйте відповіді за 5 - бальною шкалою: 1 бал отримує твердження, з яким Ви не згодні; 5 – отримує твердження, з яким Ви повністю згодні.

Підрахуйте загальну кількість балів та визначте тип організаційної культури університету, врахувавши, що якщо одержано: 52 бали та більше – у вузі діє сильна організаційна культура; 26-51 – вуз характеризується помірною організаційною культурою; менше, ніж 25 балів – організаційна культура закладу є слабкою та не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та не відповідає потребам персоналу та студентів

Таблиця 1

Питальник для визначення типу організаційної культури

№	Твердження	Кількість балів
1	Практично всі викладачі та адміністративний персонал вузу можуть описати цінності закладу. Його цілі, усвідомлюють важливість студентів	
2	Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей вузу	
3	Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим у вузі цінностям	
4	Підтримка колег, навіть з інших факультетів є нормою	
5	Заклад і весь персонал більше орієнтовані на довгострокові, аніж короткострокові перспективи	
6	Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	

7	Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомих вибір щодо доцільності роботи в закладі	
8	До наймання персоналу ставляться розважливо, з претендентами проводяться співбесіди, спрямовані на виявлення рис, що відповідають організаційній культурі закладу	
9	Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги чи знайомства	
10	Цінності вузу підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11	Наслідкування місії та цінностей закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12	Чи чули ви розповіді про лідерів або видатних людей вузу?	
13	У закладі проводяться церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів	
Загальна сума балів		

### *Завдання 2*

Ви – службовець обласної державної адміністрації. На виконання Програми розвитку державної служби на 2023-2024 роки керівництвом прийнято рішення про удосконалення корпоративної культури в розрізі таких її складових: імідж організації у зовнішньому середовищі, зовнішній вигляд персоналу і службових приміщень, корпоративний дизайн, розробка і розповсюдження внутріорганізаційних засобів масової інформації, використання гарячих телефонних ліній для вирішення проблем персоналу тощо.

1. Сформулюйте перелік цінностей, які повинні поділитись колективом адміністрації.

2. Запропонуйте своє бачення основних складових корпоративної культури облдержадміністрації.

### *Завдання 3.*

#### *План*

1. Поняття про методи мотивації. Організаційні методи мотивації: регламентація діяльності. Розпорядження, залучення до управління, мотивація перспективою.

2. Методи дисциплінарного впливу. Мотивація визначенням цілей. Делегування як форма наділення владою.

3. Морально-психологічні методи мотивації: похвала, визнання, повага, довіра, заохочення, підтримка.

4. Переконання персоналу як метод мотивації. Навіювання як метод мотивації.

5. Маніпуляція як метод мотиваційного впливу.

#### *Темі рефератів*

1. Використання нейролінгвістичного програмування в процесі мотивації персоналу.

2. Методи задоволення основних потреб підлеглих (згідно теорії А. Маслоу). Винагорода як метод позитивного підкріплення.

3. Зміст внутрішньої та зовнішньої винагороди. Рекомендації по управлінню винагородою.

4. Критика як метод негативної мотивації.

5. Психологічний механізм дії покарання. Рекомендації по використанню покарання в управлінні.

#### *Ситуаційне завдання №1*

Аудиторія розподіляється на 4 команди та обґрунтовує практичні заходи на прикладі підприємства, визначає позитивні та негативні аспекти питання та аналізує наявну ситуацію відносно: залучення працівників до управління виробництвом (перша команда); планування кар'єри (друга команда); регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу (третя команда); інформованості колективу (четверта команда).

### *Ситуаційне завдання №2*

Ви досвідчений, давно працюючий, авторитетний начальник відділу. У переддень свята ви від свого відділу представили прізвища декількох кращих співробітників для заохочення. Серед тих, кому повинні бути вручені грамота і грошова премія, Сидоров, котрого ви особисто попередили про необхідність з'явитися на урочисті збори, де йому будуть вручені грамота і премія. Сидоров разом зі своєю родиною з'явився на урочисті збори, але грамоту і премію, з невідомих для вас причин, йому не вручили. Наступного дня, не встигнувши розібратися в причині непорозуміння, ви випадково зіштовхуетесь із ним у коридорі.

Питання. Які можливі варіанти розвитку виниклої ситуації? Як би ви повели себе в кожному з них?

### *Ситуаційне завдання №3*

Петро Васильович, директор з маркетингу компанії «Х», перебував у своєму кабінеті й намагався зрозуміти, у чому припустився помилки. Він пов'язував свої надії із Сергієм – молодим співробітником служби маркетингу, який хоча і працював у компанії менше року, але вже добре зарекомендував себе і навіть почав робити кар'єру в організації – піднявся з посади помічника до рівня менеджера з маркетингу (це через 7 місяців після того, як влаштувався до компанії «Х» після закінчення університету). Петро Васильович два тижні тому попросив Сергія підготувати все, що необхідно для участі компанії в щорічній виставці, що, на думку Петра Васильовича, могло відкрити нові перспективи для розвитку компанії. Сьогодні, через два тижні після цієї розмови і за 12 днів до початку заходу, Петро Васильович спитав Сергія, чи все готово для участі компанії у виставці. На превеликий подив Петра Васильовича, Сергій знякотив і сказав, що тільки планує почати підготовку, а зараз не має часу, оскільки повинен закінчити звіт про дослідження ринку для товару Х21, що є його безпосереднім обов'язком. Петро Васильович не був готовий до такої відповіді, тому, запропонував Сергію, як тільки в того з'явиться вільна хвилинка, зайти до нього й обговорити, яка допомога необхідна для підготовки.

Коли Сергій вийшов із кабінету, Петро Васильович надовго задумався, намагаючись зрозуміти, чому Сергій так неприємно його здивував тим, що не виконав розпорядження. Можливо, молодий



співробітники дійсно був перевантажений роботою і не мав часу для виконання цього завдання? Або він просто не зрозумів, наскільки це важливо для компанії – добре підготуватися до виставки і використати пов'язані з цим можливості? А може... може, Сергій просто не знав, з якого боку підійти до нової для себе справи? Тоді чому він не порадився зі мною? – такі невеселі думки переповнювали голову Петра Васильовича, поки він міркував, що йому робити із Сергієм і несподіваною проблемою.

Питання

1. Вкажіть причини, що могли призвести до описаної вище проблеми.

2. У чому полягала помилка Петра Васильовича?

3. Що повинен зробити Петро Васильович для вирішення проблеми, яка виникла?

## **Практичне заняття 10. Мотиви вступу людей до неформальних груп**

*План*

1. Формальні і неформальні групи, їхня характеристика і роль.  
2. Управління конфліктами, стресами й організаційними змінами.

3. Роль неформальних організацій у розвитку формальних організаційних груп.

4. Конформізм: поняття та значення.

*Теми рефератів*

1. Неформальні групи як спонтанні утворення.  
2. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса.  
3. Взаємодія формальних та неформальних груп.  
4. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами. Способи активізації роботи груп і команд.

*Ситуаційні задачі*

1. У маркетинговому відділі компанії виникла конфліктна ситуація, причина якої в нерівномірному розподілі "вігідних" ділових завдань між двома провідними маркетологами. Незадоволена сторона має вимоги до того, як керівник відділу розподіляє обсяг робіт між ним і його більш успішним колегою. На

його думку, останньому дають складні та цікаві завдання, що сприяє його творчому, професійному та кар'єрному зростанню. У зв'язку з цим його агресія спрямована на "конкурента", як безпосереднього винуватця.

У процесі розвитку конфлікту сторони віддалилися від головного предмета суперечки та почали згадувати старі образи. Унаслідок загострення конфлікту відносини між суперниками послабилися, відділ поділився на два табори, що помітно вплинуло на ефективність виконання покладених на нього завдань та загрожує зривом підписання кількох важливих для компанії контрактів.

Керівникові відділу потрібно розв'язати конфліктну ситуацію та запобігти її повторенню в майбутньому.

### Завдання 2. Визначити основні відмінності формальних та неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета		
Умови виникнення		
Лідер		
Комунікації		
Взаємодія між членами групи		
Форми впливу на членів групи		

### Практичне заняття 11. Біопсихічні закони. Вплив стресу на стан здоров'я і мотиваційну ефективність

#### Завдання 1. Мотиваційний моніторинг

##### План

1. Мотиваційний потенціал менеджера.
2. Біопсихічні закони поведінки.

3. Закон змагання.
4. Моніторинг мотиваційного середовища.
5. Методи вивчення мотивації.
6. Проведення анкетування з метою виявлення потреб працівників.
7. Тестування як метод аналізу мотивації персоналу.
8. Співбесіда (інтерв'ю) як інструмент оцінки особливостей мотивації підлеглих.

#### *Темати рефератів*

1. Аналіз біографічних фактів як інструмент вивчення мотивації працівників.
2. Оцінка ефективності управління мотивацією, її форми і методи.
3. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства.

#### *Практичні завдання*

1. Підготувати мотиваційний пакет для працівників таких вікових категорій:
  - 16 — 18 років;
  - 35 — 45 років;
  - 18 — 25 років;
  - 45 — 50 років.
  - 25 — 35 років.
2. Надати відповідь на питання: “Мої слабкі та сильні сторони як потенційного менеджера”.
3. Галузь застосування та можливості використання психодіагностики в управлінні діяльністю.

#### *Завдання 2. Мотиваційний аспект лідерства*

##### *План*

1. Менеджер як фахівець з управління мотивацією підлеглих.
2. Психологічні теорії мотивації влади.
3. Мотиваційний потенціал особистісних джерел влади менеджерів.
4. Мотиваційний потенціал організаційних джерел влади менеджерів.
5. Мотиваційні аспекти лідерства в управлінні.

### *Темати рефератів*

1. Огляд наукових публікацій за темою семінарського заняття.
2. Влада як основа мотиваційного потенціалу менеджера.
3. Мотиваційні можливості основних стилів керівництва.
4. Узагальнення досвіду використання мотиваційного потенціалу успішними менеджерами.
5. Огляд теорій мотивації влади.

### *Практичні завдання*

1. Менеджер при управлінні підлеглими використовує в основному владу примушення. Оцініть мотиваційний потенціал названого джерела влади.
2. Розкрийте зміст соціально-психологічних методів мотивації, які може застосовувати в управлінні керівник підрозділу.
3. Керівник підрозділу використовує авторитарний стиль лідерства. Охарактеризуйте мотиваційні можливості названого стилю.
4. Менеджер підрозділу застосовує демократичний стиль лідерства. Охарактеризуйте мотиваційний потенціал названого стилю.
5. Менеджер активно залучає підлеглих до процесу прийняття рішень. Розкрийте вплив таких дій керівника на мотивацію персоналу.
6. У вашого підлеглого розвинута потреба в досягненні. Охарактеризуйте особливості управління мотивацією працівника.
7. Розробіть перелік дій менеджера із задоволення потреби підлеглих у самореалізації, самоствердженні.
8. Підготуватися до тестування за темою практичного заняття.
9. Розкрийте зміст економічних методів мотивації, які може застосовувати в управлінні керівник підприємства.
10. Розкрийте зміст організаційно—адміністративних методів мотивації, які може застосовувати керівник організації.
11. Оцініть використання мотиваційного потенціалу особистісних джерел влади менеджера.
12. Оцініть використання мотиваційного потенціалу організаційних джерел влади менеджера.

*Завдання 3. Вплив стресу на стан здоров'я і мотиваційну ефективність*

*План*

1. Ознаки та причини стресів.
2. Професійно-емоційне вигорання – реакція на хронічні робочі стресори
3. Види стресу.
4. Три стадії розвитку стресової ситуації (за Г. Сельє).
5. Фізіологічні зміни в організмі у відповідь на дію стресорів.
6. Стресостійкість як базова складова формування емоційної компетентності керівників-лідерів.
7. Структура стресового епізоду.

*Темі рефератів*

1. Захворювання, викликані стресом.
2. Психічні хвороби, викликані стресом.
3. Орієнтовний рефлекс.
4. Способи боротьби зі стресом (стрес-менеджмент).
5. Методи профілактики стресу.

*Практичне завдання*

1. Визначте та проаналізуйте ресурси своєї стресостійкості, використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Зробіть висновок щодо достатності ресурсів.

2. За допомогою технології постановки цілей SMART сформулюйте для себе мету щодо розвитку слабкої сторони, через яку виникають труднощі під час проживання стресових ситуацій на роботі (навчанні).

3. Визначте і запишіть три заходи, які можна зробити для зниження стресу і підвищення стресостійкості у працівників Вашої організації (студентів Вашої групи).

## Матриця SWOT-аналізу

<b>ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Ваші сильні сторони (Strengths)</b></p> <p>(Освіта, досвід, ділові якості, окремі вміння, навички, цінності, здібності. На що Ви спираєтесь у собі в складних ситуаціях?)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ваші слабкі сторони (Weaknesses)</b></p> <p>(Що Вам складно? В чому Ви недостатньо розбираєтесь? Що викликає у Вас дискомфорт? Що Ви не любите робити?)</p>	
Кількість S –	> = <	Кількість W –
<b>ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Ваші можливості (Opportunities)</b></p> <p>(Чому Ви можете і хочете навчитися? Що Вам доступно та залежить від Вас? Що може «підсилити» Вас, якщо Ви приділите цьому увагу?)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ваші загрози (Threats)</b></p> <p>(Що Вам поки що недоступно? Що викликає занепокоєння та неконтрольоване Вами?)</p>	
Кількість O –	> = <	Кількість T –

### Схема інтерпретації матриці SWOT-аналізу

<p>Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей більше, ніж загроз (<math>S &gt; W</math> і <math>O &gt; T</math>)</p>	<p>Найефективніший варіант – є можливість самореалізації, спираючись на сильні сторони. Структуруйте все, що є, і беріться за справу.</p>
<p>Слабких сторін більше, ніж сильних, але можливостей більше, ніж загроз (<math>S &lt; W</math> і <math>O &gt; T</math>)</p>	<p>Необхідно зміцнювати слабкі сторони, щоб мати змогу реалізувати всі можливості. Неодмінно використовуйте всі свої сильні сторони.</p>
<p>Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей мало, а загроз багато (<math>S &gt; W</math> і <math>O &lt; T</math>)</p>	<p>У такому випадку буде багато затрат. Ваше завдання убезпечити себе від загроз, використовуючи сильні сторони.</p>
<p>Слабких сторін набагато більше, ніж сильних. Можливостей мало, а загроз багато (<math>S &lt; W</math> і <math>O &lt; T</math>)</p>	<p>Бути ефективним у такій ситуації важко. Необхідно актуалізувати та розвивати сильні сторони, виявити можливості для подальшої самореалізації.</p>

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: практикум Київ, 2013. 348 с. 3. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
3. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
4. Сладкевич В. П. Навчальна програма дисципліни «Мотиваційний менеджмент» (для магістрів). — К.: МАУП, 2004. — 16 с.
5. Шушпанов Д. Оплата праці та Мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.
6. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕН

**методичні вказівки для проведення практичних та  
семінарських занять  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої  
освіти**

управлінських спеціальностей  
*денної та заочної* форми навчання.

**Упорядник:**  
Богомолова К.С.

Відповідальна за випуск – к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.

**Підписано до друку 03.10.2022 р.**  
**Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Times New Roman.**  
**Умовн. друк. арк. – 5,5. Наклад 10 прим.**

Видавництво ТОВ «Смугаста типографія»  
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А  
Тел.: (057) 754-49-42  
e-mail: zebra-zakaz@mail.ru  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.