

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

освітній ступінь бакалавр  
*(назва освітнього ступеня)*

галузь знань 07 Управління та адміністрування  
*(шифр і назва галузі знань)*

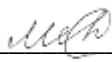
спеціальність 073 Менеджмент  
*(код і назва спеціальності)*

освітня програма «Менеджмент: бізнес-адміністрування»  
*(код і назва спеціальності)*

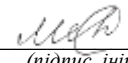
тип дисципліни обов'язкова  
*(обов'язкова / вибіркова / факультативна)*

**ПОГОДЖЕНО:**

Гарант освітньо-професійної програми

  
Метіль Т.К.  
*(підпис, ініціали, прізвище)***РЕКОМЕНДОВАНО:**

кафедрою управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 1 від 01 вересня 2022 р.

Завідувач кафедри   
Метіль Т.К.  
*(підпис, ініціали, прізвище)***ПОГОДЖЕНО:**

Голова ради з якості вищої освіти факультету управління, адміністрування та інформаційної діяльності

  
Драгієва Л.В.  
*(підпис, ініціали, прізвище)*

<b>Розробники програми:</b>	к.е.н., доцент, завідувачка кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Метіль Т.К.
<b>Рецензенти програми:</b>	д. е. н., професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Меркулов М.М.; д. е. н., професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій Одеського національного політехнічного університету Захарченко В.І.

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна	Заочна
Кількість кредитів: 4	<i>Лекції:</i>	
	28	6
Модулів: 1	<i>Практичні заняття:</i>	
Загальна кількість годин: 120		
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 1	<i>Лабораторні заняття:</i>	
Семестр: 2	<i>Семінарські заняття:</i>	
	30	6
Тижневе навантаження (год.):	<i>Консультації:</i>	
- аудиторне: 4/2	2	-
- самостійна робота: 4/8	<i>Індивідуальні заняття:</i>	
Форма підсумкового контролю: екзамен		
Мова навчання: українська	<i>Самостійна робота:</i>	
	60	108

## 2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

**Предмет** вивчення навчальної дисципліни **мотиваційний менеджмент** є: розширення та поглиблення знання в галузі основ теорії та практики мотиваційного менеджменту; формування умінь і навичок майбутніх фахівців щодо мотивації різних категорій працівників і колективів в практиці управління з метою поліпшення якісних показників роботи.

**Метою викладання навчальної дисципліни мотиваційний менеджмент** є: розкриття теоретичних основ управління мотивацією праці; детальний розгляд матеріальних, нематеріальних, виробничо-побутових та соціальних елементів системи мотивації; аналіз мотиваційного потенціалу менеджера; засвоєння методик оцінювання персоналу; розкриття взаємозв'язку оцінювання працівника та оплати праці; вивчення практичного досвіду мотивації персоналу, нагромадженого в кращих компаніях.

**Передумови** для вивчення дисципліни: психологія, теорія менеджменту організацій.

**Міждисциплінарні зв'язки**; економіка підприємства; кадровий менеджмент, стратегічне управління, психологія управління та лідерства.

## 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

*Для обов'язкових навчальних дисциплін*

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: «Менеджмент: бізнес-адміністрування» та стандарту вищої освіти України спеціальності 073 Менеджмент.

**Інформація про компетентності та відповідні їм програмні результати навчання за дисципліною**

<b>Шифр компетентності</b>	<b>Компетентності</b>	<b>Шифр програмних результатів</b>	<b>Програмні результати навчання</b>
<b>Загальні компетентності (ЗК)</b>			
ЗК04.	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 4.	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень
ЗК05.	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності	ПРН 5.	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації
ЗК12	Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	ПРН 4.	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень
		ПРН 16.	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
ЗК15	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	ПРН 15	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності
<b>Спеціальні (фахові) компетентності (СК)</b>			
СК05.	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту	ПРН 5	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації
		ПРН 8.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
СК6.	Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.	ПРН 8.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
СК9.	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	ПРН 17	Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера
СК10.	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	ПРН 6	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

СК11.	Здатність створювати та організувати ефективні комунікації в процесі управління.	ПРН 8.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
		ПРН 10.	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
		ПРН 11.	Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
СК15.	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички	ПРН 9.	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
		ПРН 12.	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
		ПРН 14.	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.
		ПРН 15	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності
		ПРН 17	Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера

### Матриця відповідності компетентностей результатам навчання за дисципліною НРК

Шифр компетентності	Результати навчання			
	Знання	Уміння	Комунікація	Автономність та відповідальність
ЗК04.		ПРН 4.		
ЗК05.		ПРН 5.		
ЗК12.		ПРН 4.		ПРН 16.
ЗК15.				ПРН 15
СК05.		ПРН 5, ПРН 8		
СК06.		ПРН 8.		
СК09.			ПРН 17	ПРН 17
СК10.		ПРН 6		
СК11.		ПРН 8, ПРН 10. ПРН 11		
СК15.			ПРН 9.	ПРН 17, ПРН 15 ПРН 14, ПРН 12

#### IV. Примірний тематичний план

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 4 кредита ЄКТС 120 годин.

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)						Кількість годин (заочна форма навчання)					
		Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота
1	Мотиваційний менеджмент як складова управління персоналом	4	2	2	-	-	5	2	2	-	-	-	9
2	Змістовні теорії мотивування персоналу	4	2	2	-	-	5	2	2	-	-	-	9
3	Процесуальні теорії мотивації праці	4	2	2	-	-	5	2	2	-	-	-	9
4	Види мотивації за основними групами потреб	4	2	2	-	-	5	2	-	2	-	-	9
5	Управління мотивацією персоналу. Особистість як об'єкт мотиваційного управління	8	4	4	-	-	5	2	-	2	-	-	9
6	Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	4	2	2	-	-	5	2	-	2	-	-	9
7	Мотивуюча роль систем оплати праці.	4	2	2	-	-	5	-	-	-	-	-	9
8	Організація преміювання персоналу	4	2	2	-	-	5	-	-	-	-	-	9
9	Доплати і надбавки до заробітної плати	4	2	2	-	-	5	-	-	-	-	-	9
10	Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці	4	2	2	-	-	5	-	-	-	-	-	9
11	Методи нематеріального мотивування персоналу	4	2	2	-	-	2	-	-	-	-	-	4
12	Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль	8	4	4	-	-	3	-	-	-	-	-	5
13	Проміжний контроль	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
14	Консультації до екзамену	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
15	Підготовка до екзамену	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5
Разом: 120		60	28	30	-	-	60	12	6	6	-	-	108

## **V. Зміст дисципліни**

### **Тема 1. Мотиваційний менеджмент як складова управління персоналом**

Сутність і поняття мотивації, мотивування. Чинники, що визначають вплив мотивації на людину. Потреби, мотив, мотиваційна структура, мотивування. Стимули і стимулювання. Характеристики діяльності людини, на які впливає мотивація: зусилля, старання, наполегливість. Основні вимоги щодо побудови системи мотивації.

Методи мотивування. Узагальнена класифікація методів мотивації трудової діяльності за різними класифікаційними ознаками. Основні засади формування ефективної мотивації поведінки працівників.

Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності. Сутність категорій «мотиви», «інтереси», «стимули», «стимулювання». Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг.

### **Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу**

Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації персоналу. Сутність основних змістових теорій мотивації персоналу та їх вплив на практику управління. Процесуальні теорії мотивації персоналу: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Теорія Альдерфера. Теорія двох факторів Герцберга. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Узагальнення суті змістових теорій мотивації.

### **Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці**

Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні. Теорія очікувань (В. Врума). Теорія справедливості (С. Адамса). Концепція партисипативного управління. Модель Портера–Лоулера.

### **Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб**

Матеріальна мотивація: поняття, основні положення. Трудова і статусна мотивація персоналу. Неоматеріалістична мотивація та природа конфліктності мотивів. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу. Матеріальна, трудова і статусна мотивації. Диференціація доходів та її вплив на мотивацію. Функції економічної ролі держави. Функція стабільності, державна справедливість. Теорія Двох факторів Герцберга.

### **Зм 2. Управління мотивацією персоналу**

#### **Тема 5. Управління мотивацією персоналу. Особистість як об'єкт мотиваційного управління**

Мотиваційні характеристики особистості. Потреби працівників і персональні мотиватори. Індивідуальність співробітників і мотивація. Акцентуація характеру. Типи спрямованості особистості. Спрямованість на взаємодію, спрямованість на завдання, спрямованість на себе. Цільові установки, операційні установки, афективна установка, когнітивна установка. Позитивна і негативна реакції. Інтереси особистості. Мотиватори. Мотиваційний потенціал працівника. Потреба у визнанні, потреба у спілкуванні, потреба у співробітництві з керівництвом, потреба у емоційній напрузі та ризику, потреба у соціальному статусі і владі, потреба у незалежності і свободі.

#### **Тема 6. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі**

Поняття і сутність заробітної плати в ринковій економіці. Відмінність трактування заробітної плати в централізованій плановій і ринковій економіці. Проблема визначення вартості робочої сили, чинники які на неї впливають. Функції заробітної плати: відтворювальна, мотиваційна, регульовальна, соціальна, оптимізаційна та їх зміст. ЗУ «Про оплату праці». Ринкова кон'юнктура як регулятор заробітної плати. Ринок праці як складова ринкової економіки. Колективний договір. Трудовий договір. Функції і зміст колективного договору.

#### **Тема 7. Мотивуюча роль систем оплати праці.**

Поняття і зміст тарифної системи оплати праці, її елементи. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки. Традиційний підхід до побудови тарифної системи. Системи, форми оплати праці як важливий елемент механізму визначення індивідуальної заробітної плати. Погодинна і відрядна системи оплати праці. Особливості оплати праці керівників, фахівців, службовців та робітників.

Нові форми оплати праці. Реформування системи оплати праці в Україні. Оплата праці в країнах з розвинутою ринковою економікою.

#### **Тема 8. Організація преміювання персоналу**

Організація преміювання персоналу як складова формування якісно нових мотиваційних настанов працівників. Система матеріального стимулювання запровадження прогресивних норм. Принципи та умови побудови ефективної системи преміювання персоналу. Організація преміювання персоналу на підприємствах. Індивідуальне і колективне преміювання. Обґрунтування і визначення розміру премій робітникам, фахівцям, службовцям і керівникам. Зміст і послідовність розрахунків. Елементи преміювання. Види стимулювання праці. Взаємозв'язок оплати праці і ефективність виробництва. Форми матеріального стимулювання працівників, які використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою.

#### **Тема 9. Доплати і надбавки до заробітної плати**

Доплати і надбавки до заробітної плати (ЗП): сутність і класифікація. Класифікація основних надбавок. Класифікація доплат (групи і види). Приклади побудови системи доплат і надбавок стимулювального характеру. Доплати компенсаційного характеру, які не пов'язані з певною сферою діяльності (за роботу у святкові, неробочі та вихідні дні, понадурочний час тощо).

#### **Тема 10. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці**

Поняття трудових правовідносин. Умови виникнення трудових правовідносин. Підстави виникнення трудових відносин. Зміст трудових правовідносин. Поняття працевлаштування та його правові форми.

Поняття трудового договору, контракту та трудової угоди. Зміст та умови трудового договору і контракту, їх і відмінність, переваги і недоліки. Сфера застосування контракту. Сутність та характерні особливості трудової угоди. Умови укладання контракту. Строк його дії, умови припинення та розірвання. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання. Розподіл методів матеріального мотивування на грошові та негрошові. Фактори, які впливають на вибір методу мотивування. Використання різних методів нетрадиційного мотивування в залежності від категорії персоналу. Бонуси, участь працівників у прибутках підприємств, участь у акціонерному капіталі, плани додаткових виплат, пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом, програми виплат з тимчасової непрацездатності, медичне обслуговування та страхування, програми навчання персоналу, пенсійне страхування тощо.

#### **Тема 11. Методи нематеріального мотивування персоналу**



Сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності. Моральне, організаційне, соціально-економічне, нормативне та інші види мотивування. Стимулювання вільним часом. Регулювання щодо часу зайнятості шляхом: надання працівникові додаткових вихідних, відпустки, можливості вибрати час відпусток, організації гнучкого графіка роботи, скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці тощо.

Трудове та організаційне (статусне) стимулювання. Регулювання поведінкою працівника на основі вимірювання почуття його задоволеності роботою і передбачення наявності творчих елементів в його праці, можливість участі в управлінні, просування по службі у межах однієї посади, творчі відраджень тощо.

Нормативне мотивування персоналу. Розробка та впровадження в практику вітчизняних підприємств комплексної системи нормативних документів, які регламентують різні сфери трудової діяльності персоналу та їх вплив на вмотивованість працівників.

### **Тема 12.** Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль

Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності. Поняття, сутність, види оцінки персоналу. Основні складові оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Поведінка керівників в процесі оцінювання персоналу. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів Поняття «подвійного стандарту виконання». Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів. Оцінка авторитетності керівників і спеціалістів. Оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат колективу. Атестація керівників і спеціалістів як метод їхньої оцінки.

#### **5.2. Тематика семінарських занять.**

- Тема 1. Мотиваційний менеджмент як складова управління персоналом
- Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу
- Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці
- Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб
- Тема 5. Управління мотивацією персоналу. Особистість як об'єкт мотиваційного управління
- Тема 6. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі
- Тема 7. Мотивуюча роль систем оплати праці.
- Тема 8. Організація преміювання персоналу
- Тема 9. Доплати і надбавки до заробітної плати
- Тема 10. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці
- Тема 11. Методи нематеріального мотивування персоналу
- Тема 12. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль

#### **5.3. Організація самостійної роботи студентів.**

Самостійна робота студента (далі – СРС) як невід'ємна складова освітнього процесу у вищому навчальному закладі є однією з форм оволодіння навчальним матеріалом поза межами аудиторної роботи, в час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Кожен вид самостійної роботи фіксується в академічному журналі окремою графою. Результативність виконання конкретних завдань для СРС оцінюється в балах від «0» до «5» і фіксується в академічному журналі. СРС може містити крім обов'язкової складової, ще й вибірку. Обов'язкова складова СРС передбачає опанування програмного матеріалу дисципліни. Вибіркова складова передбачає виконання завдань, які студент вибирає з метою підвищення свого професійного рівня, особистого рейтингу.

Загальний обсяг СРС з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» становить 60 год. денна форма (102 год. заочна форма).

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» :

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з використанням конспекту лекцій, підручника, довідкової літератури;
- підготовка до семінарських занять;
- вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;
- пошукова робота з електронними джерелами;
- підготовка і написання рефератів;
- підготовка студентів до проведення поміжного (модульного) контролю та заліку.

#### Розподіл годин на виконання СРС

№з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	10	10
2.	Підготовка до семінарських занять	10	16
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	2	2
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в тому числі конспектування за заданим планом	4	10
5.	Підготовка рефератів (доповідей)	4	10
6	Участь у науково-дослідній роботі (теоретичне дослідження, експериментування, написання тез, статей, виступ з доповіддю на студентській конференції та ін.)	10	20
7	Проходження курсів на платформах EdEra, Prometheus	10	20
8	Вирішення управлінських ситуацій та виконання тестових завдань	10	20
9	Загалом	60	108

#### Тематика індивідуальних (групових) завдань:

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання та передбачає написання реферату на одну із запропонованих тем. Разом з тим у здобувач освіти може запропонувати свою тему у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Також за бажанням студент може написати декілька рефератів протягом семестру для підвищення загальної оцінки за курс.

Окрім цього замість написання реферату можуть бути зараховано прослуховування курсів і у відповідності до тема навчальної дисципліни на платформах EdEra, Prometheus.

Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

#### Тематика рефератів.

1. Основні теорії мотивації та їх застосування в менеджменті.
2. Мотиваційні фактори на робочому місці та їх вплив на працівників.
3. Відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією працівників.
4. Роль комунікації в створенні мотивуючої робочої атмосфери.

5. Мотиваційні програми та їх вплив на ефективність працівників.
6. Особливості мотивації різних поколінь на робочому місці.
7. Вплив лідерства на мотивацію працівників.
8. Стрес на робочому місці та його вплив на мотивацію працівників.
9. Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників.
10. Мотиваційний менеджмент віртуальних команд.
11. Розвиток індивідуальної мотивації працівників.
12. Психологічний підхід до мотивації працівників.
13. Використання інструментів gamification в мотиваційному менеджменті.
14. Відносини міжнормової мотивації на робочому місці та їх вплив на результативність роботи.
15. Використання мотиваційних інструментів для збільшення ефективності продажів.

## **6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

- 6.1. *Форми поточного контролю: усне опитування, перевірка завдань індивідуальної самостійної роботи.*
- 6.2. *Форми проміжного контролю: модульна контрольна робота.*
- 6.3. *Форми підсумкового контролю: екзамен.*
- 6.4. *Засоби діагностики результатів навчання: подано у силабусі навчальної дисципліни.*
- 6.5. *Критерії оцінювання результатів навчання: подано у силабусі навчальної дисципліни.*

## **7. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА**

Ноутбук, проектор

## **8. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

*Основні джерела*

1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.
2. Закон України «Про оплату праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> .
3. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.
4. Ксенофонтова М.М Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л.М. Баценко . Суми, 2018. С.3-24
5. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.
6. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.
7. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.
8. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016. 311с.
9. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.

10. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №. 22. С. 92–97.

11. Степанова Н.О. Роль мотивації персоналу і її оцінка в рамках інноваційної діяльності підприємства. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку.- Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 54 С. 72-76.

12. Євсєєва Д.В. Особливості мотивації персоналу в сфері туризму. Матеріали XXXII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії». Збірник наукових праць. Переяслав, 2020 р. 290 с. С. 48-50

13. Сорока Л., Запороженко О. Управління людськими ресурсами. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика»: Зб. тез доповідей. Одеса: ОНМУ, 2022. 215с. С. 27-29.

14. Метіль Т.К., Граматик О.П. Методи формування заробітної плати, що забезпечує мотивацію персоналу. Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. 104 с. С.24-28.

15. Метіль Т.К., Граматик О.П. Поняття, класифікація та структура трудових ресурсів підприємства. Сучасний рух науки: тези доп. III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 1-2 жовтня 2018 р. Дніпро, 2018. №3, 748 с. С.142-147.

16. Метіль Т.К., Сливка М. Сутність поняття «управлінське рішення» та його багатоаспектне значення у закладах освіти. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 50., С. 82-85. сайт: [confscientific.webnode.com.ua](http://confscientific.webnode.com.ua).

17. Метіль Т.К., Остапенко І. Коучинг як засіб вдосконалення стилю управлінської діяльності. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: Зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 54., С. 85-87.

18.

#### *Додаткові джерела.*

1. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень. Підручник затверджений МОН України: 2015, 360 с.

2. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. № 3. 2018. С. 7-21.

3. Метіль Т.К. Розвиток інструмента внутрішньоорганізаційного маркетингу в системі взаємовідносин роботодавця і співробітника. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку іноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія. Одеса: Фенікс, 2021. 152 с. С.113-118.

4. Зайченко О., Кузнецова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf).

5. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

6. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика / за заг. редакцією Л. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2018. 316 с.

7. Радченко Е.Є. Теоретичні основи формування та розвитку туристичного потенціалу регіону. Ефективна економіка. №12. 2018. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/214.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/214.pdf)

8. 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.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ;відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.

9. Olafsen A. H., Deci E. L., Halvari H. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*. 2018. Т. 42. №. 2. С. 178-189

#### **Інформаційні ресурси**

1. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – Кабінет міністрів України
2. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) – Верховна Рада України
3. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua) – Інтернет-портал для управлінців
4. [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua) – журнал «Стратегии»
5. [www.management.web-standart.net](http://www.management.web-standart.net) – журнал «Управление компанией»
6. [www.manage.com](http://www.manage.com) – Інтернет-портал з проблем менеджменту
7. [www.companion.ua](http://www.companion.ua) – журнал «Компаньон»