



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**СИЛАБУС**  
**навчальної дисципліни**

**Мотиваційний менеджмент**

**1. Основна інформація про дисципліну**

Тип дисципліни:	обов'язкова
Форма навчання:	заочна
Освітній ступінь:	бакалавр
Галузь знань:	07 Управління та адміністрування
Спеціальність:	073 Менеджмент
Освітня програма:	Менеджмент: бізнес-адміністрування
Рік навчання:	1 Семестр: 2
Кількість кредитів (годин):	4 (120 год.: 6- лекції; 6- семінарські; 108 - самостійна робота;)
Мова викладання:	українська

**2. Інформація про викладача (викладачів)**

**ПІБ:** Мегіль Тетяна Костянтинівна

**Науковий ступінь, вчене звання, посада:** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**Кафедра:** кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**Робочий e-mail:** [tatanametil@gmail.com](mailto:tatanametil@gmail.com)

**Години консультацій на кафедрі:** середа, 14.40-16.00

**3. Опис та мета дисципліни**

Дисципліна "Мотиваційний менеджмент" є частиною навчального плану програми "Менеджмент: бізнес-адміністрування" і має на меті формування в студентів знань та навичок у сфері управління мотивацією співробітників в організації.

Предметом вивчення дисципліни є теорія та практика мотиваційного менеджменту, зокрема різні теорії мотивації, методи оцінки та стимулювання працівників, техніки підвищення ефективності роботи, а також практичні вправи для розвитку мотиваційного лідерства та комунікації з підлеглими.

Основним завданням дисципліни є підготовка студентів до ефективного управління мотивацією працівників у різних сферах діяльності, з метою підвищення продуктивності праці та підвищення якості продукту.

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

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

#### 4. Результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни "Мотиваційний менеджмент" передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: "Менеджмент: бізнес-адміністрування", державного стандарту підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 Менеджмент. До результатів навчання з дисципліни "Мотиваційний менеджмент" відносяться наступні програмні результати навчання (ПРН):

*ПРН 3. Демонструвати знання теорії, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.*

*ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.*

*ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.*

*ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.*

*ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.*

*ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.*

*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 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.*

#### 5. Структура дисципліни

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

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<b>Лекція (2 год.):</b> 1.1. Сутність і роль мотивування персоналу як функції менеджменту. 1.2. Класифікація методів мотивації. 1.3. Структура мотивації як процесу.	1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с. 2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОППО, 2018. 180 с. 3. Ксенофонтowa М.М Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л.М. Баценко . Суми,

	<p>2018. С.3-24</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Моваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> <li>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</li> <li>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою.</li> <li>2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу.</li> <li>3. Вивчення термінології.</li> <li>4. Зрозуміти систему мотивів особистості.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</li> <li>3. 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</li> <li>4. Моваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> <li>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</li> <li>8. Управління персоналом : навчальний</li> </ol>

	посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.
--	---

## Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>2.1. Сутність змістовних теорій мотивації.</p> <p>2.2. Теорія ієрархії потреб Маслоу.</p> <p>2.3. Теорія ERQ Альдерфера.</p> <p>2.4. Двофакторна теорія Герцберга.</p> <p>2.5. Теорія набутих потреб МакКлелланда.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОППО, 2018. 180 с.</li> <li>3. 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</li> <li>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> <li>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</li> <li>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Самостійна робота:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою.</li> <li>2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу.</li> <li>3. Вивчення термінології.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі</li> </ol>

	<p>освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 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</li> <li>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> <li>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</li> <li>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</li> </ol>
--	---

### Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації трудової діяльності.</li> <li>2. Теорія очікувань як складова науки мотивації.</li> <li>3. Модель мотивації за В.Врумом.</li> <li>4. Теорія справедливості С.Адамса.</li> <li>5. Модель мотивації Лаймана Портера і Едварда Лоулера як процесуальна теорія.</li> <li>6. Використання теорії мотивації в управлінні персоналом.</li> <li>7. Традиційні та нетрадиційні підходи до мотивації персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</li> <li>3. 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</li> <li>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World</li> </ol>

	<p>of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Самостійна робота:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою.</li> <li>2. Познайомитися з різними теоретичними підходами до мотивації праці.</li> <li>3. Поглибити свої уявлення про зв'язок мотивації й поведінки персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</li> <li>3. Ксенофонтowa 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</li> <li>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> <li>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</li> <li>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</li> </ol>

**Тема № 4. Види мотивації за основними групами потреб**

<b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b>	<b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b>
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Вплив потреб на мотивування персоналу. Класифікація видів мотивації згідно з основними групами потреб.</p> <p>2. Матеріальна мотивація праці.</p> <p>3. Трудова мотивація праці.</p> <p>4. Статусна мотивація праці.</p>	<p>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</p> <p>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</p> <p>3. 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</p> <p>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою.</p> <p>2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу.</p> <p>3. Вивчення термінології.</p>	<p>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</p> <p>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</p> <p>3. 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</p> <p>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5. Herzberg F. Motivation to work.</p>

	<p>Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>
--	---

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

<b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b>	<b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b>
<p><b>Лекція (4 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b> 1. Мотиваційні характеристики особистості 2. Потреби працівників і персональні мотиватори 3. Індивідуальність співробітників і мотивація 4. Акцентуація характеру</p>	<p>1.Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</p> <p>2. Метіль Т.К., Граматик О.П. Поняття, класифікація та структура трудових ресурсів підприємства. Сучасний рух науки: тези доп. ІІ міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 1-2 жовтня 2018 р. Дніпро, 2018. №3, 748 с. С.142-147.</p> <p>3.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</p> <p>4.Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5.Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6.Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7.Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8.Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>



<p><b>Самостійна робота:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою.</li> <li>2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу.</li> <li>3. Вивчення термінології.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. 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.</li> <li>3. 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</li> <li>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> <li>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</li> <li>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</li> </ol>
---	---

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

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вартість і ціна робочої сили.</li> <li>2. Сутність, основні функції і складові елементи організації заробітної плати.</li> <li>3. Види і функції заробітної плати.</li> <li>4. Заробітна плата і продуктивність праці.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. 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.</li> </ol>

	<p>3. 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</p> <p>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>
<p><b>Самостійна робота:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою.</li> <li>2. Перевірка огляду Інтернет джерел.</li> <li>3. Вивчення термінології</li> <li>4. Мати уявлення про місце мотивації в соціальнопсихологічній структурі особистості.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОШПО, 2018. 180 с.</li> <li>3. 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</li> <li>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> <li>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</li> <li>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</li> </ol>

#### Тема № 7. Мотивуюча роль систем оплати праці

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	

<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b> 1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою. 2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу. 3. Підготувати доповідь та презентацію за темою</p>	<p>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с. 2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОШПО, 2018. 180 с. 3. 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 4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с. 5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p. 6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11. 7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с. 8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>

#### Тема № 8. Організація преміювання персоналу

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Семінарське заняття (4 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b> 1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою. 2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу. 3. Підготувати доповідь та презентацію за темою</p>	<p>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с. 2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОШПО, 2018. 180 с. 3. 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</p>

	<p>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>
--	--

### Тема № 9. Доплати і надбавки до заробітної плати

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b> 1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою. 2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу. 3. Вивчення термінології.</p>	<p>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</p> <p>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</p> <p>3. 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</p> <p>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>

### Тема № 10. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці

Перелік питань/завдань, що виносяться на	Рекомендовані джерела, допоміжні
--	----------------------------------

<b>обговорення/опрацювання</b>	<b>матеріали та ресурси</b>
<b>Лекція (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою	
<b>Семінарське заняття (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою	
<b>Завдання для самостійної роботи:</b> 1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою. 2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу. 3. Вивчення термінології.	<p>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</p> <p>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</p> <p>3. 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</p> <p>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>

#### **Тема № 11. Методи нематеріального мотивування персоналу**

<b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b>	<b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b>
<b>Лекція (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою	
<b>Семінарське заняття (2 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою	
<b>Завдання для самостійної роботи:</b> 1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою. 2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу. 3. Вивчення термінології.	<p>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</p> <p>2. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.</p> <p>3. Ксенофонтова М.М Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г.</p>

	<p>Дубовик, Л.М. Баценко . Суми, 2018. С.3-24</p> <p>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</p> <p>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</p> <p>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</p> <p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>
--	--

### Тема № 12. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (4 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Семінарське заняття (4 год.):</b> Не передбачено навчальною програмою</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознайомитися з джерелами та літературою за визначеною темою.</li> <li>2. Підготувати опорний конспект опрацьованого матеріалу.</li> <li>3. Підготувати доповідь та презентацію за темою.</li> <li>4. Поглибити теоретичні засади практичними навичками оцінювання посад.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.</li> <li>2. 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.</li> <li>3. 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</li> <li>4. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.</li> <li>5. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.</li> <li>6. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.</li> </ol>

	<p>7. Фурман А.А. Психологія особистості: ціннісноорієнтаційний вимір: монографія. Одеса: ОНПУ; Тернопіль :ТНЕУ, 2016.311с.</p> <p>8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.</p>
--	--

### 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.

### Ситуаційні задачі

#### Ситуаційна вправа 1

1. Ви — директор мережі супермаркетів "Яблучко". Ваші супермаркети працюють дуже добре: виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують), не виникає проблем у колективі, є гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів постійно не виконує поставлені завдання, спостерігається велика плинність кадрів, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми у діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень.

Виберіть із запропонованих рішень п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами. Вибір обґрунтуйте:

Таблиця 3.1. Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності супермаркету

Заходи	Оцінка заходів
1. Закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду	
2. Звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста	
3. Перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить вам	
4. Виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх	

5. Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах	
6. Поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд	
7. Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища	
8. Провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом	
9. Направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації керуючих кадрів	
10. Збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету	
11. Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців	
12. Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті	
13. Обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету	

### **Ситуаційна вправа 2**

Микола Галочко працював на фірмі вже 14 років, із першого дня її виникнення. Останні п'ять років він очолював філію в Харкові компанії, яка займається реалізацією автомобілів. На сьогодні йому запропонована посада віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це той самий єдиний шанс розпочати кар'єру в ранзі топ-менеджера.

Через два тижні після вступу на посаду до нього звернувся завідувач відділу управління персоналом Віктор Замура і попередив, що пан Микола може отримати скарги на Кирила Петренка - координатора продаж.

Не чекаючи появи скарг, Микола Галочко ознайомився із квартальними та щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були напрочуд добрими. Внесок Кирила Петренка в розроблення нових методів продаж був величезним. Втрата такого менеджера відчутно завадила б упровадженню маркетингової політики фірми і його, Миколиній, кар'єрі топ-менеджера.

Проте особова справа Кирила Петренка містила велику кількість свідочств про його крутий норов. Скарги були різними: про те, що Кирило часто ображає співробітників, робить зауваження, що не відповідають дійсності, принижує співробітників. Можна було побачити, що з часом кількість скарг збільшувалася, звинувачення ставали все сильнішими. В одній з останніх скарг Кирила навіть звинуватили в сексуальному домаганні.

Микола поцікавився думкою про роботу Кирила Петренка в президента фірми. Той відповів: "Так, у нього є недоліки, проте не можна без наслідків для фірми замінити талановитого координатора. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших працівників, тому звичайно, його вимогливість багато кому не до вподоби".

Микола Галочко зустрівся з Кирилом Петренком і нагадав йому про необхідність формувати дух команди в колективі.



Через деякий час до Миколи зателефонував Віктор Замура і повідомив, що лист про сексуальні домагання Кирила Петренка до співробітниць відділу надійшов у місцеву газету.

*Завдання до ситуації:*

А. Обґрунтуйте Ваші дії по одному із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Галочка.

1-й варіант. Можна проігнорувати проблему, оскільки внесок Кирила Петренка в розробку нових методів продажу був великим, і його втрата для фірми була недопустимою. До того ж проблеми і до цього часу якось вирішувалися самі по собі.

2-й варіант. Ви організуєте розслідування всіх скарг і дасте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так бути не може.

3-й варіант. Ви зустрінетеся з Кирилом Петренком та постраждалим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім ви запропонуєте про- водити жорсткішу політику щодо поводження з підлеглими, яка буде включати чітку процедуру розгляду скарг.

*Б. Дайте відповіді на запитання:*

1. Які, на вашу думку, позитивні риси існують у менеджера Кирила Петренка?
2. Які риси Кирила Петренка можуть стати на заваді його просуванню по службі?
3. Поставте себе на місце головного героя ситуаційної задачі Микола Галочко та визначте своє управлінське рішення.
4. Як можна бути вимогливим до підлеглих і підтримувати з ними добрі стосунки?

### **Ситуаційна справа 3**

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в автомобільному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються законодавча база, регулююча продаж автомобілів. Але існують люди, які не побоявшись втратити все продовжували розвиток

Одним з таких людей є Сергій Тарасов, який 18 років потому розпочав власне діло - зараз він є власником багатьох автосалонів та станцій технічного обслуговування європейських та американських виробників Кіровоградської області. У 1987 р. він закінчив Кіровоградський інститут автомобільного транспорту.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства "Тедді-64". Бізнес розпочав у 1992 р. за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею б/у автомобілів з Німеччини, які мали тоді попит на вітчизняному ринку, у 1993-1995р. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилася з пріоритетами розвитку - торгівля автомобілями. З часом компанія укрупнилася і вже в 1998 р. об'єми реалізації продукції досягли \$100000. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо в будівництво автосалону. Хоча на той час це було дуже ризиковано.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що автомобільний ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями.

С. Тарасов розумів, що компанія не зможе довго складати конкуренцію на даному сегменті ринку, займившись лише продажем б/у автомобілів. Тому він вирішив застрахувати себе і, крім торгівлі б/у автомобілями, підписав угоду з компанією Ford на продаж та технічне обслуговування автомобілів. Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й по цей день усі були рентабельними. На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала автомобілями, як компанію-донор - джерело для внутрішніх інвестицій. Насьогодні для цього процесу залучені й банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Останніми роками переважна кількість керівників ремствують на нестачу професійних працівників. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить усе можливе: використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні

механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

#### *Запитання до ситуації*

1. Які якості менеджера найважливіші для завоювання позицій на автомобільному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу.
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент - це не тільки наука, а й мистецтво.

#### **Ситуаційна вправа 3**

Велика французька автомобільна компанія у 1999 р. придбала завод у Словенії. На правах власника найбільшої кількості акцій, французька сторона призначила своїх менеджерів, які очолили 3000 працівників – словенів, що мали виготовляти французькі автомобілі для продажу на ринках Заходу. Планувалось виготовляти 60000 автомобілів і подвоїти випуск впродовж п'яти наступних років. Французький персонал прибув на словенський завод, щоб розпочати роботу.

Прибулі були дуже зацікавлені в модернізації виробництва, але зіткнулися з тим, що не могли добитись, аби словенський персонал зрозумів їх і також перейнявся необхідністю запровадження змін. Незважаючи на те, що французька сторона закупила нове обладнання і надала, окрім цього, значні кошти, словени, здавалося, не бажали змін і допомагали неохоче. Необхідність виконувати розпорядження французьких менеджерів, яким вони все ще не довіряли, викликала у них почуття зневаженої гідності. Група контролерів, прислана із головного управління в Парижі, виявила низьку продуктивність на рівні цехів, брак авторитету головних осіб та погану взаємодію підрозділів. Але деякі структурні одиниці працювали добре і досягли високої продуктивності праці.

Щоб швидше з'ясувати ситуацію, французькі менеджери запросили консультанта, який мав проаналізувати стан справ і дати свої рекомендації. Французькі менеджери, виховані культурою, якій притаманна жорстка ієрархічна структура організації, звикли дотримуватись у стосунках відповідних правил і вимагати цього від інших. А словенські працівники звикли до менш жорсткої ієрархії структури і стосунків на засадах колективізму.

Побувавши в цехах складання панелей та фарбування автомобілів, консультант зауважив таке. Французькі менеджери казали: «Цех складання панелей – це суспільне лихо. Працівники чудові, але чомусь не можуть нічого добитись. Працівники ж цеху фарбування досягли чудових результатів. Ми були б раді, якби на французьких заводах так само добре йшли справи, ми не можемо зрозуміти в чому тут річ».

Із розмов з працівниками цеху складання панелей з'ясувалося, що начальником тут був літній словен, який намагався запровадити жорстку ієрархію стосунків і з підлеглими тримав дистанцію. Працівникам це не дуже подобалось. Один із них сказав: «Якщо особа, якій я повинен коритися на роботі, не може довести мені, що вона знається на справі краще за мене, або хоча б не гірше, то як вона може видавати розпорядження і розказувати мені, що я маю робити. Якщо я не можу докласти власні знання, то почуваюсь непотрібним, мені немає тут місця, я нічого не важу як професіонал».

У цеху фарбування ситуація була іншою. Очолював його молодий словен, який так охарактеризував свій стиль управління: «Так я справді не поборник жорсткої ієрархії. Ми працюємо колективом. Увесь час спілкуємось, об'єднуємо наші знання та зусилля, проводимо збори, де кожен може сказати все, що вважає за потрібне. Я надаю працівникам таку можливість, бо це надає їм відчуття власної ваги». Своім колективом він керує, постійно змінюючи підходи, використовуючи нестандартні нові дії, а себе вважає не босом, а лише мотиватором.

У цеху фарбування стиль керівництва спирався на довіру між старшими та підлеглими, які разом вирішували виробничі завдання. Виробилась гнучка система ієрархії, в якій головним і єдиним критерієм авторитету були компетентність і професіоналізм, тобто вміння робити все якнайкраще. Начальник цеху часто проводить наради з тими, хто безпосередньо контролює процес виробництва, а ті, в свою чергу, багато спілкуються з робітниками.

У цеху ж складання панелей довіра та професіоналізм були не в пошані. Тому тут усі керівники будували свої стосунки на дотриманні певної дистанції. А робітники відчували потребу це змінити. Вони готові були визнати владу керівника лише за умови, що відчуватимуть: його знання та вміння переважають їхні власні або, принаймі, не гірше. Як сформулював один із них: « як на мене, керівник повинен уміти пояснити мені. Якщо, скажемо, я не знаю, як щось зробити, він повинен показати мені, як це робиться». Якщо це було не так, то робітники не бачили ніяких підстав для того, щоб від них вимагали дотримання субординації.

На погляд французів, розподіл праці узаконюється ієрархічною структурою. Словени ж вважають, що влада повинна належати тому, хто краще розуміється на даній справі. Французи – за зміцнення ієрархічної структури, а словени – за обмеження її ролі, і вважають, що натомість слід стимулювати професійне зростання особи.

*Запитання до ситуації:*

1. У чому полягає відмінність між принципами, на яких прагнули будувати відносини французькі менеджери та словенський персонал?

2. На підставі припущення, що в даному випадку намагалися досягнути культури за принципом «висока відповідальність – висока продуктивність», спробуйте дати поради французьким менеджерам.

Поради:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3. Що б Ви зробили, аби зменшити вплив відмінностей у культурах на продуктивність працівників заводу?

## **6. Політика курсу**

### **Політика щодо відвідування навчальних занять.**

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на семінарських заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав був відсутній на семінарському занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

### **Політика академічної доброчесності.**

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності ІДГУ». Наявність академічного плагіату в

студентських роботах є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування студентів під час проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

## 7. Проміжний і підсумковий контроль

### Форма проміжного контролю

Модульна контрольна робота містить по 3 питання для кожного варіанту (всього 15 варіантів).

### Зразок модульної контрольної роботи

Варіант 1:

1. Які основні теорії мотивації існують? Як вони застосовуються в менеджменті?
2. Які мотиваційні фактори можуть впливати на працівників на робочому місці?
3. Як можна використовувати мотиваційні програми для збільшення ефективності працівників?

Варіант 2:

1. Як відрізнити внутрішню та зовнішню мотивацію працівників? Як ці мотивації впливають на результативність роботи?
2. Які особливості мотивації різних поколінь на робочому місці? Як це може вплинути на створення мотивуючої робочої атмосфери?
3. Як впливає лідерство на мотивацію працівників? Які інструменти можуть використовуватися для підвищення мотивації працівників у групових та індивідуальних проектах?

## 8. Критерії оцінювання результатів навчання

### Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
90-100	відмінно
89-70	добре
51-69	задовільно
1-50	незадовільно

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного, проміжного та підсумкового контролю згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

Максимальна кількість балів	40 балів (поточний контроль) середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях	10 балів (проміжний контроль) – середньозважений бал оцінок за теоретичні питання	50 балів (підсумковий контроль) середньозважений бал оцінок за теоретичні питання

	та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,4	та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,1	та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,5
<b>Мінімальний пороговий рівень</b>	<b>20 балів</b> (поточний контроль)	<b>6 балів</b> (проміжний контроль)	<b>25 балів</b> (підсумковий контроль)

### Критерії оцінювання під час поточного контролю

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» ([http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja\\_pro\\_porjadok\\_ocinjuvannja\\_rivnja\\_navchalnyh\\_dosjahne\\_n\\_zi\\_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf](http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahne_n_zi_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf))

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання навчальних досягнень</b>
<b>5 балів</b>	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
<b>4 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
<b>3 бали</b>	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
<b>2 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
<b>1 бал</b>	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст

	більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання розв'язання задач представлено у табл. 4.

Таблиця 4.

#### Критерії оцінювання розв'язання задач

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання навчальних досягнень</b>
<b>5 балів</b>	Розв'язання задачі є абсолютно вірним. Студент володіє знаннями методики здійснення розрахунків, вміє нестандартно підходити до розв'язання задач (вирішення ситуацій) та робити обґрунтовані висновки.
<b>4 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім
<b>3 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.
<b>2 бали</b>	При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.
<b>1 бал</b>	Практичне завдання розв'язане невірно.
<b>0 балів</b>	Не було спроби розв'язати задачу

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; розв'язування задач, вирішення ситуаційних завдань тощо.

Оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела, якісна презентація результатів власного дослідження.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

#### Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «10». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,1. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3-4. У разі, якщо здобувач вищої освіти за

проміжний контроль отримав менше ніж 6 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

### Критерії оцінювання під час підсумкового контролю

Семестрові екзамени в усній проводять за білетами. Екзаменаційний білет містить два теоретичних питання і одну задачу. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які входять до підсумкового контролю, наведено у табл. 3-4.

Результат екзаменаційного контролю визначається як середнє арифметичне оцінок (середньозважений бал) студента, що він отримав за кожне з питань (завдань) екзаменаційного білета. Цей бал переводиться за 100-бальною шкалою, а визначений показник множиться на ваговий коефіцієнт 0,5 та округлюється до цілого. Якщо здобувач вищої освіти отримав недостатню кількість балів з поточного контролю (менше 20 балів) або не склав проміжний контроль, він не допускається до складання семестрового екзамену, а у відомості обліку успішності виставляється оцінка «незадовільно».

У разі, якщо здобувач вищої освіти за екзамен отримав середньозважений бал менше, ніж 2,75, то він вважається таким, що не склав екзамен. У графі «підсумковий контроль» виставляється 0 балів.

Здобувачі, які не з'явилися на контрольні заходи, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку (0 балів за 100-бальною шкалою). Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті» (<http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/polozhennja-pro-orhanizaciju-osv.-procesu-iz-zast.-tehnolohij-dyst.-navch.-2020.pdf>).

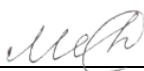
Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій Google Meet або Zoom.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.


**Викладач**

  
(підпис)

Метіль Т.К.  
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 1 від «08» вересня 2021 р.

**Завідувач кафедри**

  
(підпис)

Метіль Т.К.  
(ПІБ)