

Волинський національний університет
імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

Віталій Рейкін

МОТИВУВАННЯ ТА ЛІДЕРСТВО

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк 2022

УДК 338.242

P-35

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 1 від вересня 2022 р.).

Рецензенти:

Загоруйко В. Л. – к.е.н., доцент, кафедра менеджменту, Луцький НТУ.

Павлов К. В. – д.е.н., професор, кафедра підприємництва і маркетингу, ВНУ імені Лесі Українки.

Рейкін В. С.

P-35 Мотивування та лідерство : методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 46 с.

Методичні вказівки до практичних занять складено відповідно до силабуса дисципліни «Мотивування та лідерство». Навчально-методичне видання містить вступ, програму навчальної дисципліни, завдання до практичних занять, список літературних джерел.

Рекомендовано студентам денної та заочної форм навчання 1 курсу підготовки магістра спеціальностей 051 Економіка, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

УДК 338.242

© Рейкін В. С., 2022

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	8
Тема 1. Сучасне розуміння мотивації як процесу	9
Тема 2. Змістові теорії мотивації	12
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації	16
Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці	19
Тема 5. Методи нематеріальної мотивації	22
Тема 6. Вступ до теорії і практики формування лідера	26
Тема 7. Теорії походження лідерства	29
Тема 8. Харизматичне лідерство	33
Тема 9. Резонансне лідерство	36
Тема 10. Сучасне лідерство	40
Рекомендована література	44

Вступ

Навчальна дисципліна «Мотивування та лідерство» належить до нормативних, спрямована на формування фахових компетенцій студентів щодо менеджменту у професійній діяльності, а також його універсальних принципів та управлінського інструментарію.

Мета вивчення дисципліни – формування системи теоретичних і прикладних знань щодо мотивації персоналу матеріальними, трудовими та статусними засобами, а також розвиток уявлень щодо феномену лідерства, його типології, інструментів лідерства в різних сферах діяльності.

Основні *завдання* навчальної дисципліни:

- вивчення теорії та світового досвіду мотивації персоналу;
- набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу підприємства;
- набуття навиків щодо розробки та обґрунтування рекомендацій підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства;
- вивчення теорій походження лідерства;
- знання принципів і закономірностей емоційного лідерства;

- вміння застосовувати різноманітні стилі лідерства у відповідній ситуації;
- розуміння фізіологічних витоків та психологічних проявів харизматичного лідерства.

В результаті вивчення курсу «Мотивування та лідерство» студенти набудуть такі компетентності:

Інтегральна компетентність – здатність визначати та розв’язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК5. Здатність працювати в команді.

ЗК6. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК8. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

Фахові компетентності:

ФК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

ФК4. Здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів, адекватні встановленим потребам дослідження.

ФК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

ФК8. Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

ФК9. Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері.

ФК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Програмні результати навчання:

ПРН 7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення

на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

ПРН 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

Структура курсу: лекції – 22 год. практичні – 24 год., самостійна робота – 66 год., консультації – 8 год. (4 кредити, 120 год.).

СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ «МОТИВУВАННЯ ТА ЛІДЕРСТВО»

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали
Змістовий модуль 1. Теоретичні та прикладні основи мотивування						
Тема 1. Сучасне розуміння мотивації як процесу	10	2	2	6	-	ФО, Т / 4
Тема 2. Змістові теорії мотивації	11	2	2	6	1	ФО, Т / 4
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації	11	2	2	6	1	ФО, Т, ТЕ / 4
Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці	15	4	4	6	1	ФО, Т, ТЕ / 4
Тема 5. Методи нематеріальної мотивації	12	2	2	7	1	ФО, ПрЗ, Т / 4
Разом за модулем 1	59	12	12	31	4	20
Змістовий модуль 2. Теорія та практика формування лідера						
Тема 6. Вступ до теорії і практики формування лідера	14	2	4	7	1	ФО, ПрЗ, Т / 4
Тема 7. Теорії походження лідерства	12	2	2	7	1	ФО, ПрЗ, Т / 4
Тема 8. Харизматичне лідерство	11	2	2	7	-	ФО, ПрЗ, ТЕ / 4
Тема 9. Резонансне лідерство	12	2	2	7	1	ФО, ПрЗ, ТЕ / 4
Тема 10. Сучасне лідерство	12	2	2	7	1	ФО, ПрЗ, Т / 4
Разом за модулем 2	61	10	12	35	4	20
Види підсумкових робіт						Бал
Залік						60
Всього годин / Балів	120	22	24	66	8	100

*Форма контролю: поточне оцінювання (фронтальне опитування (ФО), тести (Т), написання тез (ТЕ), практичне завдання (ПрЗ)), модульний контроль, підсумковий контроль у формі заліку. Модульний контроль та залік проводиться у письмовій формі (тестування).

ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1.

Тема: Сучасне розуміння мотивації як процесу.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності мотивації та його ролі в управлінні підприємством.

Питання для обговорення

1. Сутність мотивації.
2. Чинники мотиваційного процесу.
3. Зміст категорій «мотиви» і «стимули».
4. Взаємозв'язок мотивування та винагороди.
5. Стадії мотивації.
6. Управлінські проблеми в контексті мотивації.
7. Ситуаційний підхід до мотивування.

Практичні завдання

Завдання 1. Розробити анкету для мотиваційного моніторингу працівників промислового підприємства.

Завдання 2. Розробити проєктивні запитання для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

Тестові завдання:

1. Мотив – це:

- а) відображення потреб;
- б) процес спонукання до діяльності;
- в) відображення інтересів;
- г) всі варіанти вірні.

2. За однакової потреби в різних людей можуть виникати:

- а) різні мотиви;
- б) однакові мотиви;
- в) однакові потреби;
- г) всі варіанти вірні.

3. Сила мотивації – це:

- а) мотиваційний потенціал;
- б) інтенсивність наміру працівника;
- в) міра готовності включатися у трудову діяльність;
- г) всі варіанти вірні.

4. Внутрішніми чинниками мотивації є:

- а) трудовий стаж працівника;
- б) сімейний стан,;
- в) стать;
- г) структура трудового колективу.

5. Зовнішніми чинниками мотивації є:

- а) умови і безпека праці;
- б) демографічна структура колективу;
- в) вік;
- г) стан ринку праці.

6. Зовнішнє стимулювання регламентується:

- а) наказами;
- б) розпорядженнями керівництва;
- в) правилами;
- г) всі варіанти невірні.

7. В основі стимулювання лежать:

- а) матеріальні чинники;
- б) моральні чинники;

- в) внутрішні чинники;
- г) всі варіанти водночас.

8. Стимул перетворюється на мотив лише:

- а) коли він неусвідомлений людиною;
- б) сприйнятий людиною;
- в) коли він усвідомлений людиною;
- г) несприйнятий людиною.

9. Винагородою може бути:

- а) премія;
- б) відчуття «належності до команди»;
- в) кар'єрне зростання;
- г) всі варіанти водночас.

10. Надмірна інтенсивність праці здатна:

- а) демотивувати працівника;
- б) мотивувати;
- в) стимулювати;
- г) виступати антистимулом.

11. Між мотивацією та кінцевими результатами існує:

- а) однозначний прямий вплив;
- б) неоднозначний взаємозв'язок;
- в) прямолінійна залежність;
- г) комплексна залежність.

12. Керівник має домагатися від підлеглих:

- а) оптимальної активності;
- б) максимальної активності;
- в) посередньої активності;
- г) всі варіанти вірні.

13. Оцінювання результатів роботи працівника здійснюється:

- а) за результатами праці;
- б) має ситуаційний характер;
- в) потребує комплексного та індивідуального підходу.
- г) всі варіанти вірні.

Практичне заняття № 2.

Тема: Змістові теорії мотивації.

Мета: перевірка знань студентів за темою; розкриття сутності змістових теорій мотивації.

Питання для обговорення

1. «Піраміда» потреб Маслоу.
2. Три групи потреб в теорії Альдерфера.
3. Відмінності теорій Маслоу та Альдерфера.
4. Ключові чинники двофакторної теорії Герцберга.
5. Три групи набутих потреб Мак-Клелланда.
6. Полярні позиції потреби влади.
7. Переваги та недоліки змістових теорій.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначити, які з перелічених є факторами здоров'я згідно з теорією Герцберга: заробітна плата; змістовність роботи; професійне зростання; рівень відповідальності; корпоративна політика; умови праці; кар'єрне зростання; досягнення в роботі; міжособистісні стосунки з керівниками, колегами, підлеглими; рівень безпосереднього контролю; творчий характер роботи; досягнення поставлених цілей; визнання результатів роботи; статус; гарантія робочого місця.

Завдання 2. Використовуючи основні положення теорії Мак-Клелланда, підберіть сфери діяльності, професії (посади) та роботи, де людина зможе реалізувати потреби досягнення (успіху), влади та співучасті (причетності).

Потреби	Сфери діяльності, професії (посади) та роботи
досягнення (успіху)	
влади	
співучасті (причетності)	

Тестові завдання:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу базується на таких ідеях:

- а) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- б) задоволені потреби більше не справляють мотивувального впливу;
- в) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархії;
- г) всі варіанти вірні.

2. В «піраміді» Маслоу первинними є такі потреби:

- а) потреби визнання і самоствердження;
- б) потреби належності і причетності;
- в) фізіологічні потреби;
- г) потреби безпеки.

3. В «піраміді» А. Маслоу вторинними є такі потреби:

- а) потреби визнання і самоствердження;
- б) потреби самовираження;
- в) фізіологічні потреби;
- г) потреби безпеки.

4. Недоліками ієрархії потреб А. Маслоу є:

- а) абсолютизація ієрархічності потреб;
- б) недостатнє врахування індивідуальних відмінностей;
- в) існує багато винятків;
- г) всі варіанти вірні.

5. Альдерфер виокремлює такі групи потреб:

- а) потреби безпеки;
- б) потреби існування;
- в) потреби зв'язку;
- г) потреби існування.

6. В теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає мотиваційний процес у такому порядку:

- а) «зверху вниз»;
- б) «знизу вгору»;
- в) мотивування можливе як у прямому, так і у зворотному напрямках.

7. Фрустрація за Альдерфером це:

- а) поразка;
- б) успіх;
- в) процес руху вниз за рівнями потреб;
- г) процес руху вгору за рівнями потреб.

8. Теорія двох факторів Герцберга ґрунтується на таких положеннях:

- а) усунення чинників, що сприяють задоволенню потреб, не обов'язково призводить до демотивації;
- б) усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов'язково приводить до посилення мотивації праці;

в) процес «є задоволення – немає задоволення» загалом неоднозначний.

г) всі варіанти вірні.

9. Процес задоволення потреб за Герцбергом:

а) перебуває під впливом внутрішніх мотиваційних факторів;

б) перебуває під впливом зовнішніх мотиваційних факторів;

в) варіанти «а» та «б» водночас.

10. Процес незадоволення потреб за Герцбергом:

а) перебуває під впливом внутрішніх мотиваційних факторів;

б) перебуває під впливом зовнішніх мотиваційних факторів;

в) варіанти «а» та «б» водночас.

11. В теорії набутих потреб Мак-Клелланда виділяють такі групи:

а) успіх;

б) влада (владарювання);

в) співучасть (причетність);

г) всі варіанти невірні.

12. Людські потреби за Мак-Клелландом формуються під впливом:

а) досвіду;

б) навчання;

в) життєвих обставин;

г) всі варіанти водночас.

13. За Мак-Клелландом усі потреби:

а) ієрархічно впоорядковані;

- б) не мають чіткої ієрахії;
- в) належать до потреб високого порядку;
- г) первинні.

Практичне заняття № 3.

Тема: Процесуальні теорії мотивації.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо процесуальних теорій мотивації.

Питання для обговорення

1. Взаємозв'язків ключових чинників в теорії очікувань.
2. Теорія справедливості.
3. Можливі реакції людини на несправедливість.
3. Сутність партисипативного управління.
4. Процесуальна теорія мотивації Портера-Лоулера.
5. Використання теорій мотивації в менеджменті персоналу.
6. Сучасні принципи мотивації провідних компаній світу.

Практичні завдання

Завдання 1. Щоб забезпечити безперебійність роботи компанії у червні-серпні, керівникові потрібно переконати кількох працівників погодитися на перенесення щорічної основної відпустки з літніх місяців на осінні. Як керівникові найкраще це зробити, ґрунтуючись на теорії очікувань?

Завдання 2. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності організації: торговельним агентам компанія виплачує комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу; участь у тренінгах беруть найкомпетентніші

співробітники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладання коштів у навчання буде неефективним; плани роботи відділів складають з урахуванням пропозицій усіх співробітників компанії.

Завдання 3 (ситуаційне завдання). Перед Новим роком співробітники відділу оптового продажу невеликої торговельної компанії напружено працювали, часто залишалися після роботи, щоб упоратися з великим обсягом замовлень. Обсяги продажу в компанії набагато перевищили планові показники. Усі *очікували* схвалення результатів роботи керівництвом. Проте новорічних привітань і винагород співробітники не дочекалися. Лише після новорічних свят у відділ принесли новорічні подарунки. Причому керівник не знайшов вільного часу зайти й особисто привітати працівників, а передав пакунки кур'єром. Упродовж місяця майже всі співробітники відділу звільнилися. Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для посилення мотивації та закріплення співробітників у компанії.

Тестові завдання:

1. Умовою мотивації процесуальних теорій є:

- а) активні потреби;
- б) сприйняття;
- в) очікування;
- г) всі варіанти вірні.

2. Теорія очікувань акцентує увагу на таких взаємозв'язках:

- а) зусилля (затрати праці) – результати;
- б) очікувана цінність винагороди;
- в) результати – винагорода;
- г) всі варіанти вірні.

3. Представники теорії очікувань є:

- а) Левін;
- б) Врум;
- в) Маслоу;
- г) Герцберг.

4. Справедливість у свідомості людей асоціюється з:

- а) рівністю;
- б) відсутністю дискримінації;
- в) однаковим ставленням до оцінювання результатів праці;
- г) всі варіанти вірні.

5. Головна ідея теорії справедливості:

- а) прогнозування майбутніх зусиль;
- б) задоволення вторинних потреб;
- в) порівняння оцінки власних заслуг з оцінюванням інших;
- г) всі варіанти вірні.

6. Норма в теорії справедливості це:

- а) відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди;
- б) відношення сприйнятої винагороди індивіда до сприйнятої винагороди інших;
- в) відношення власних витрат до сприйнятих витрат інших;
- г) всі варіанти вірні.

7. Реакцією людини на несправедливість може бути ...**8. Термін «партисипація» означає:**

- а) фрустрацію;
- б) сатисфакцію;
- в) конвергенцію;

г) залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень.

9. В основі концепції партисипативного управління лежить:

- а) делегування повноважень;
- б) співучасть без права вирішального голосу;
- в) використання дорадчих принципів;
- г) всі варіанти вірні.

10. Модель Портера–Лоулера базується на:

- а) синтезі монопроцесуальних теорій мотивації;
- б) вибіркового застосуванні інших процесуальних теорій;
- в) поєднанні зусиль, сприйнятті результатів, винагород та міри задоволення;
- г) всі варіанти вірні.

Практичне заняття № 4.

Тема: Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо системи матеріальної, трудової і статусної мотивація праці.

Питання для обговорення

1. Поняття та чинники матеріальної мотивації.
2. Вплив заробітної плати на мотивацію.
3. Показники кількісної оцінки диференціації доходів населення.
4. Сутність трудової мотивації.
5. Роль статусної мотивації у практиці менеджменту.

Практичні завдання

Завдання 1. Агент, який здійснює оптовий продаж, реалізував 2500 одиниць товару на загальну суму 580 тис. грн. Комісійні виплати агента диференціюються залежно від обсягів продажу. Визначити розмір комісійних виплат агента.

Кількість проданих одиниць	Розмір комісійних виплат, % від суми продажу
до 2000 одиниць	1,0
2000-3000 одиниць	1,5
понад 3000 одиниць	2,0

Завдання 2. Визначити умови та показники преміювання для директора конкурентоспроможного підприємства, перед яким поставлене завдання виходу на світовий ринок. Підприємство недовикористовує виробничі потужності та спотсєрігається зниження ефективності використання власного капіталу.

Завдання 3. Визначити умови і показники преміювання для директора підприємства, попит на продукцію якого на внутрішньому ринку незадоволений. Підприємство має незадовільне співвідношення між позичковими і власними коштами. Має місце невиконання плану поставок відповідно до укладених договорів.

Тестові завдання:

1. Матеріальна мотивація обумовлена:

- а) прагненням престижності, вищої посади;
- б) прагнення достатку;
- в) прагнення певного рівня добробуту;
- г) формується змістом та умовами трудового процесу.

2. Статусна мотивація обумовлена:

- а) прагненням престижності;
- б) прагнення достатку;
- в) прагненням вищої посади;
- г) формується змістом та умовами трудового процесу.

3. Трудова мотивація обумовлена:

- а) прагненням престижності, вищої посади;
- б) прагнення достатку;
- в) режимом праці;
- г) змістом та умовами трудового процесу.

4. Чинниками матеріальної мотивації є:

- а) структура особистого доходу;
- б) диференціація зарплати загалом;
- в) динаміка особистого матеріального забезпечення;
- г) всі варіанти вірні.

5. Найбільший мотиваційний потенціал має:

- а) тарифна систему організації заробітної плати;
- б) взаємозв'язок преміальної частини із кількістю, якістю та результативністю праці;
- в) зміна тривалості робочого дня з 8 до 10 годин;
- г) обмежувальна політика зростання ЗП.

6. Демотиваційним чинником трудової активності є:

- а) незначна диференціація доходів;
- б) висока диференціація доходів;
- в) середня диференціація доходів;
- г) всі варіанти вірні.

7. Децильний коефіцієнт характеризує:

- а) ступінь стратифікації;
- б) індекс концентрації доходів;

- в) міру нерівності фактичного розподілу доходів;
- г) ступінь розшарування доходів.

8. Крива Лоренца демонструє:

- а) ступінь диференціації доходів населення;
- б) графічне представлення коефіцієнту Джині;
- в) міру нерівності фактичного розподілу доходів;
- г) всі варіанти невірні.

9. Індекс Джині характеризує:

- а) ступінь диференціації доходів населення;
- б) індекс концентрації доходів;
- в) міру нерівності фактичного розподілу доходів;
- г) стратифікацію доходів населення.

10. Статусна мотивація визначається:

- а) авторитетністю людини;
- б) можливостями кар'єрного просування;
- в) лідерськими здібностями;
- г) всі варіанти вірні.

11. Компенсують малий заробіток і нівелюють великий заробіток за А. Смітом такі чинники:

- а) легка чи тяжка робота;
- б) шанована або принизлива робота;
- в) можливість чи неможливість досягнення успіху;
- г) всі варіанти невірні.

Практичне заняття № 5.

Тема: Методи нематеріальної мотивації.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо можливостей нематеріальної мотивації.

Питання для обговорення

1. Трансформаційні чинники процесів нематеріальної мотивації трудової діяльності.
2. Трагування кар'єри як базовий чинник мотивації.
3. Планування кар'єри в контексті сучасних теорій мотивації.
4. Етапи кар'єри та пріоритетні потреби людини залежно від вікового критерія.
5. Гуманізація праці як нематеріальна мотивація трудової діяльності.

Практичні завдання

Завдання 1. На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній, неформальних організацій. Визначіть їхні специфічні особливості.

Завдання 2 (ситуаційне). На одному з промислових підприємств робітники висловили керівництву незадоволення розміром заробітної плати. Незважаючи на те, що їхні претензії були обґрунтованими, через фінансові негаразди керівництво не мало змоги підвищити заробітну плату робітникам. Необхідно розробити пропозиції щодо застосування керівництвом нематеріальних методів мотивації робітників.

Тестові завдання:

1. Трансформаційними чинниками мотивації трудової діяльності є:

- а) зміни в структурі робочої сили;
- б) зміни в матеріальному стані найманих працівників;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників;
- г) всі варіанти правильні.

2. Новими сучасними теоріями нематеріальної мотивації є:

- а) теорія Альдерфера;
- б) теорія «гуманізації праці»;
- в) теорія «співучасті» працівників;
- г) теорія справедливості.

3. Основним базисом сучасних теорій нематеріальної мотивації є:

- а) програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- б) програми гуманізації праці;
- в) програми широкого залучення працівників до управління виробництвом;
- г) всі варіанти невірні.

4. Поняття "кар'єра" включає:

- а) задоволення потреб за ієрархією Маслоу;
- б) просування вперед в обраній сфері трудової діяльності;
- в) сукупність усіх посад;
- г) сукупність кваліфікаційних рівнів.

5. Фахова кар'єра включає:

- а) різні стадії професійної діяльності;
- б) неформальну діяльність;
- в) суспільну діяльність;
- г) волонтерство.

6. Внутрішньофірмова кар'єра за вертикальним напрямом означає:

- а) набуття авторитету та поваги серед колег;
- б) ротацію працівників;
- в) просування до більш високого рівня в ієрархії посад;
- г) всі варіанти правильні.

7. Внутрішньофірмова кар'єра за горизонтальним напрямом означає:

- а) набуття авторитету та поваги серед колег;
- б) ротацию працівників;
- в) просування до більш високого рівня в ієрархії посад;
- г) всі варіанти правильні.

8. Неформальний напрям кар'єри включає:

- а) набуття авторитету та поваги серед колег;
- б) ротацию працівників;
- в) просування до більш високого рівня в ієрархії посад;
- г) всі варіанти правильні.

9. Мотивуючими нематеріальні чинники трудової діяльності є:

- а) преміальна частина оплати праці;
- б) тарифний оклад;
- в) стабільність зайнятості;
- г) перспектива кар'єрного зростання.

10. Гуманізація праці означає:

- а) розвиток трудового потенціалу;
- б) самореалізацію;
- в) самоосвіту;
- г) всі варіанти правильні.

11. Гуманізація праці у прикладному значенні спрямована на:

- а) пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
- б) залежність між розмірами оплати праці та її результатами;
- в) раціоналізацію режимів праці і відпочинку;
- г) впровадження гнучких графіків роботи.

Практичне заняття № 6.

Тема: Вступ до теорії і практики формування лідера.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття практичних навичок лідерства.

Питання для обговорення

1. Ключові ознаки лідерства.
2. Еволюція дефініції поняття лідерства.
3. Класифікаційні групи якостей лідера.
4. Базові здібності лідера за Коузесом та Познером.

Практичні завдання

Завдання 1. Якими рисами має володіти справжній лідер?

Запишіть риси лідера у наведений шаблон. Наведіть приклад людини, яка на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. Оцініть за 10-бальною шкалою на скільки у цієї людини розвинені кожна зі згаданих рис. Оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Риси, що необхідні справжньому лідеру	Оцінка якостей лідера (за 10-бальною шкалою)	Оцінка власних якостей (за 10-бальною шкалою)

Завдання 2. Самооцінка лідерських здібностей.

Оцініть ступінь згоди з кожним із тверджень за 5-бальною шкалою. Підрахуйте суму балів за кожною з навичок. Зробити висновок щодо самооцінки.

Твердження	1 Майже ніколи	2 Рідко	3 Час від часу	4 Часто	5 Майже завжди
Моделювання розвитку					
Я намагаюсь подавати приклад іншим					
Я виконую свої обіцянки					
Я пояснюю іншим свої принципи та цінності					
Я переконуюся, що люди, які поруч зі мною, розділяють мої цінності					
Я люблю вислуховувати точку зору інших					
Надихання послідовників					
Мені подобається хвалити інших					
Я люблю підбадьорювати інших					
Я святкую досягнення					
Я завжди визнаю внесок інших в досягнення мети					
Мені цікаво оцінювати спільну роботу					
Сприйняття мети як виклику					
Я свідомо розвиваю свої вміння та здібності					
Я шукаю нові шляхи для саморозвитку					
Починаючи нову справу, я намагаюся знайти відповідь на питання «Чому я навчуся?»					
Я допомагаю іншим пізнавати нові ідеї					
Я розбиваю головну мету на менші завдання					

Тестові завдання:**1. Лідерство – це:**

- а) поведінковий стиль;
- б) здатність до впливу;
- в) характеристика особистості;
- г) всі варіанти водночас.

2. Базовими компонентами лідерства є:

- а) структура;
- б) мета;
- в) послідовники;
- г) особа лідера.

3. Еволюція поняття лідерства включає:

- а) контроль та домінування;
- б) поведінковий вплив на інших;
- в) здатність до трансформаційного впливу;
- г) всі варіанти вірні.

4. До когнітивно-емоційних лідерських якостей відносять:

- а) спрямованість на успіх;
- б) нетрадиційні наукові якості;
- в) емоційний інтелект особистості;
- г) вміння налагоджувати взаєморозуміння.

5. До соціально-комунікативних лідерських якостей відносять:

- а) спрямованість на успіх;
- б) нетрадиційні наукові якості;
- в) емоційний інтелект особистості;
- г) вміння налагоджувати взаєморозуміння.

6. До морально-вольових лідерських якостей відносять:

- а) спрямованість на успіх;
- б) нетрадиційні наукові якості;
- в) емоційний інтелект особистості;
- г) вміння налагоджувати взаєморозуміння.

7. Здатність надихати послідовників проявляється у вмінні:

- а) чітко визначити мету та оцінювати потенційні ризики;
- б) створювати позитивний образ майбутнього;
- в) підтримувати позитивний настрій в колективі;
- г) ефективно досягати цілі.

8. Здатність підбадьорювати інших проявляється у вмінні:

- а) чітко визначити мету та оцінювати потенційні ризики;
- б) створювати позитивний образ майбутнього;
- в) підтримувати позитивний настрій в колективі;
- г) ефективно досягати цілі.

9. Здатність до формування векторів розвитку проявляється у вмінні:

- а) чітко визначити мету та оцінювати потенційні ризики;
- б) створювати позитивний образ майбутнього;
- в) підтримувати позитивний настрій в колективі;
- г) всі варіанти вірні.

Практичне заняття № 7.

Тема: *Теорії походження лідерства.*

Мета: *закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо походження лідерства.*

Питання для обговорення

1. Спільні особливості теорій особистісних якостей.
2. Основні ідеї ситуативних теорій лідерства.
3. Поняття атрибуції.
4. «Модель» аналізу ситуацій Келлі.
5. Сутність терміну «харизма».
6. Теорії заміників лідерства.

Практичні завдання

Завдання 1. Проведіть попарне порівняння теорії особистісних якостей та ситуативні теорії, виділяючи спільні та відмінні риси.

Спільні риси	Відмінні риси

Завдання 2. Проведіть попарне порівняння ситуативної та атрибутивної теорій, виділяючи спільні та відмінні риси.

Спільні риси	Відмінні риси

Завдання 3. Проведіть попарне порівняння харизматичного лідерства та атрибутивної теорії лідерства, виділяючи спільні та відмінні риси.

Спільні риси	Відмінні риси

Тестові завдання:

1. Спільними особливостями теорій особистісних якостей є:

- а) домінуюча роль особистості лідера;

б) дослідження стилів лідерства як особливостей поведінки;

в) розуміння лідерства як сталої властивості особистості;

г) всі варіанти вірні.

2. Дослідження проявів лідерства бере початок з:

а) кін. 19 ст.;

б) поч. 21 ст.;

в) поч. 20 ст.;

г) кін. 18 ст.

3. Виділяють такі стилі лідерства (залежно від готовності делегувати власні повноваження членам своєї команди): ...

авторитарний, консультувальний, демократичний, ліберальний.

4. Згідно ситуативних теорій :

а) існують універсальні критерії для аналізу управлінських ситуацій;

б) лідерський стиль непередбачуваний;

в) пріоритетна роль належить особистісним лідерським якостям;

г) стиль лідерства залежить від унікальності ситуації.

5. Основним змінними при аналізі ситуації за Хаусом є:

а) очікування;

б) значущість;

в) сприяння;

г) відношення до найменш бажаного співробітника.

6. Ключовими особливостями ситуативних теорій є:

а) стиль лідерства не залежить від характеру лідера;

б) одна й та сама людина може використовувати різні стилі лідерства;

- в) акцент зміщено з особистості на ситуацію;
- г) всі варіанти вірні.

7. Атрибуція включає:

- а) спосіб виявлення причинно-наслідкових зв'язків;
- б) попередній досвід лідера;
- в) харизматичне лідерство;
- г) всі варіанти неправильні.

8. «Модель» аналізу ситуацій Келлі включає:

- а) особливості поведінки інших підлеглих у цій ситуації;
- б) особливості поведінки підлеглого в інших ситуаціях;
- в) постійність поведінки підлеглого в подібних ситуаціях;
- г) всі варіанти неправильні.

9. Харизма – це: ...

10. Харизматичне лідерство визначене вченими як:

- а) здатність примушувати звичайних людей до класичних дій;
- б) унікальна енергетика та експресивні дії людини;
- в) здатність надихати послідовників;
- г) готовність до ризику, піклування про підлеглих, впевненість у собі.

11. Гіпотеза Майндла передбачає:

- а) наявність інформаційної невизначеності;
- б) наявність чинників, що замінюють лідерство;
- в) нівелювання ризиків щодо управлінських рішень;
- г) недооціненість феномену лідерства.

Практичне заняття № 8.

Тема: Харизматичне лідерство.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо харизматичного лідерства.

Питання для обговорення

1. Що таке харизма?
2. Яка функція харизми при забезпеченні влади?
3. Поясніть як співвідносяться популярність і харизма.
4. Чому люди готові жертвувати собою заради харизматичного лідера?
5. Як співвідносяться поняття «імідж» та «харизма»?

Практичні завдання

Завдання 1. Охарактеризуйте досвід послідовника етичного лідера за наведеними ознаками.

Ознаки	Етичний лідер
Особливості самопрезентації	
Ставлення до послідовників	
Ставлення до критики	
Особливості спілкування	
Цінності	
Успішність	

Завдання 2. Охарактеризуйте досвід послідовника неетичного лідера за наведеними ознаками.

Ознаки	Неетичний лідер
Особливості	

самопрезентації	
Ставлення до послідовників	
Ставлення до критики	
Особливості спілкування	
Цінності	
Успішність	

Тестові завдання:

1. Харизма – це:

- а) особливе обдарування;
- б) популярність;
- в) успішність;
- г) всі варіанти правильні.

2. Харизматичне лідерство – це:

- а) унікальна, екстраординарна здатність окремих осіб, що володіють особливою енергетикою;
- б) вміння слідувати за послідовниками;
- в) здатність змусити ординарних людей робити неординарне;
- г) всі варіанти правильні.

3. Теорії харизматичного лідерства розробляли:

- а) Майндл;
- б) Вебер;
- в) Конгер;
- г) Хаус.

4. До особистісних якостей харизматичного лідера відносять:

- а) впевненість у собі та власних ідеях;
- б) потреба у владі;
- в) домінування;

г) наслідування.

5. Етичними проявами харизми є:

- а) врахування потреб інших;
- б) стимулювання колективного нарцисизму;
- в) виконання ролі тренера;
- г) маніпуляції та обман.

6. До неетичних дій харизматичного лідера відносять:

- а) врахування критики;
- б) високі моральні стандарти;
- в) насильне пропагування послідовникам своїх думок та переконань;
- г) використання можливостей психологічної залежності.

7. Неетичні харизматичні лідери зацікавлені:

- а) у взаємній комунікації;
- б) в отриманні та врахуванні чужої інформації;
- в) тільки в тому, щоб доносити власну думку до інших;
- г) всі варіанти вірні.

8. Колективи, які очолюються неетичними харизматичними лідерами, відрізняються:

- а) атмосферою страху;
- б) невпевненістю;
- в) наявністю позитивної дискусії;
- г) психологічною пригніченістю та відчуттям втоми.

9. Послідовники неетичного харизматичного лідера мають такі характерні ознаки:

- а) не мають власної думки;
- б) низько оцінюють себе;
- в) схильні принижувати інших для досягнення домінуючої позиції;

г) всі варіанти правильні.

10. Яке твердження є вірним?

а) харизма вважається лише «божим даром» (згідно грецької міфології);

б) більшість людей можуть розвинути в собі навички харизматичного лідера;

в) питання є дискусійним, тому однозначної відповіді не існує;

г) всі варіанти неправильні.

11. Розвиток харизми відбувається за такими пріоритетними напрямками:

а) робота над покращенням власного іміджу;

б) зосередження на конкретній проблемі;

в) прийняття нестандартних рішень;

г) всі варіанти правильні.

12. Поясніть як співвідносяться популярність та харизма?

13. Поясніть як співвідносяться поняття «імідж» та «харизма»?

Практичне заняття № 9.

Тема: Резонансне лідерство.

*закріплення теоретичного матеріалу та
Мета: набуття знань щодо резонансного
лідерства.*

Питання для обговорення

1. Сутність резонансного лідерства.

2. Ідеалістичний стиль лідерства.

3. Навчальний стиль лідерства.
4. Товариський стиль лідерства.
5. Демократичний стиль лідерства.
6. Авторитарний стиль лідерства.

Практичні завдання

Завдання 1. Необхідність розуміння власних емоцій.

Прочитайте інформацію про базові емоції та проаналізуйте, як вони проявляються у Вас, заповнивши таблицю.

Емоція	Причини появи	Фізичні прояви	Думки під час переживання емоції
Гнів			
Відраза			
Страх			
Подив			
Радість			
Сум			

Завдання 2 (ситуаційне завдання). Керівник компанії, яка динамічно розвивалася, під час добору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Керівник вважав, що орієнтований на успіх працівник прагнучим не лише особистого розвитку, а й розвитку компанії. Така політика керівника виявилась ефективною і сприяла розвитку компанії впродовж двох років. Після цього почалися масові звільнення працівників. Під час працевлаштування на роботу керівник обіцяв працівникам кар'єрне зростання, проте вільних вакансій на керівні посади в компанії не було. У результаті підприємство втратило найактивніших і найуспішніших працівників. Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має

вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

Тестові завдання:

1. Синергетичний ефект досягається за умови:

- а) діяльності людей, які діють різноспрямовано;
- б) діяльності людей, які працюють резонансно;
- в) діяльності людей, які працюють в одному напрямку;
- г) всі варіанти правильні.

2. Резонансний лідер повинен вміти:

- а) говорити;
- б) слухати;
- в) не тільки говорити, а й слухати;
- г) використовувати техніку «прохань і натхень».

3. Ідеалістичний стиль резонансного лідерства полягає у:

- а) визначенні бажаної цілі без вказування шляхів її досягнення;
- б) надиханні людей, відтворюючи їм привабливий образ майбутнього;
- в) наставництві;
- г) зближенні людей.

4. Навчальний стиль резонансного лідерства полягає у:

- а) визначенні бажаної цілі без вказування шляхів її досягнення;
- б) акцентуванні на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних завдань;
- в) наставництві;
- г) зближенні людей.

5. Товаристський стиль резонансного лідерства полягає:

- а) в акцентуванні на емоційних потребах співробітників;
- б) в акцентуванні на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних завдань;
- в) у наставництві;
- г) у зближенні людей.

6. Демократичний стиль резонансного лідерства полягає у:

- а) створенні гармонії шляхом зближення людей;
- б) наставництві;
- в) залученні працівників до процесу управління;
- г) всі варіанти правильні.

7. Дисонансні стилі лідерства є:

- а) гармонійними;
- б) суперечливими;
- в) консолідованими;
- г) всі варіанти правильні.

8. До дисонансних стилів лідерства відносять:

- а) демократичний;
- б) амбітний;
- в) авторитарний;
- г) всі варіанти невірні.

9. Амбітний стиль полягає в:

- а) ідеї «роботоголізму»;
- б) досягненні складних цілей;
- в) негайному підкорення підлеглих;
- г) всі варіанти правильні.

10. Авторитарний стиль полягає в:

- а) ідеї «роботоголізму»;
- б) досягненні складних цілей;
- в) негайному підкорення підлеглих;
- г) використовується у кризових ситуаціях.

Практичне заняття № 10.**Тема: Сучасне лідерство.**

Мета: розкриття основного змісту теми; ознайомлення з вимогами до володіння навичками сучасного лідера.

Питання для обговорення

1. Суспільні виклики, що формують сучасний тип лідерства.
2. Розвиток лідерського потенціалу особистості.
3. Розвиток навичок міжособистісної взаємодії.
4. На яких принципах сучасні лідери мають будувати взаємодію в своїх командах?
5. Назвіть основні правила управління сучасною організацією.

Практичні завдання

Завдання 1. Проаналізуйте особливості викликів, з якими зіштовхувалися лідери та їх специфіку дослідивши біографічні дані лідерів. Зробіть висновок про особливості лідерства у XX та XXI столітті.

Лідери XX століття	Лідери XXI століття
Маргарет Тетчер Мартін Лютер Кінг Джордж Маршалл	Ілон Маск Марк Цукерберг Сергій Брін

Завдання 2. Порівняйте стилі вирішення проблем, заповнивши таблицю.

Компоненти аналізу	Лідери XX ст.	Лідери XXI ст.
Особливості проблем, з якими зіштовхувалися		
Особистісні риси		
Особливості взаємодії з послідовниками		
Найбільші успіхи		

Тестові завдання:

1. Викликами, що формують сучасний тип лідерства є:

- а) зростання ролі особистісних цінностей;
- б) підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- в) висока мобільність праці;
- г) всі варіанти правильні.

2. Сутність сучасного лідерства полягає в:

- а) створенні умов для продуктивної діяльності підлеглих;
- б) підвищенні мотивації колег;
- в) застосуванні авторитарного стилю;
- г) всі варіанти правильні.

3. Основними напрямками підготовки сучасних лідерів є:

- а) розвиток лідерського потенціалу особистості;
- б) нівелювання лідерських якостей;
- в) розвиток навичок міжособистісної взаємодії з оточуючими;
- г) всі варіанти правильні.

4. Активізації внутрішнього лідерського потенціалу сприяють:

- а) розвиток емоційного інтелекту;
- б) розвиток креативності;
- в) позитивне мислення;
- г) всі варіанти правильні.

5. Соціальний феномен лідерства полягає в:

- а) удосконаленні особистих якостей лідера;
- б) наявності групи послідовників;
- в) спрямовуючій ролі лідера для інших людей;
- г) всі варіанти правильні.

6. Розвиток комунікативної компетентності полягає у:

- а) вмінні «читати» конфлікти;
- б) виступах перед іншими людьми;
- в) спілкуванні між людьми;
- г) розвитку ділової етики лідера.

7. Формування конфліктологічної культури полягає у:

- а) вмінні «читати» конфлікти;
- б) виступах перед іншими людьми;
- в) спілкуванні між людьми;
- г) розвитку ділової етики лідера.

8. Розвиток риторичної культури лідера полягає у:

- а) вмінні «читати» конфлікти;
- б) виступах перед іншими людьми;
- в) спілкуванні між людьми;
- г) розвитку ділової етики лідера.

9. Розвиток навичок побудови команди полягає у:

- а) вмінні «читати» конфлікти;

- б) виступах перед іншими людьми;
- в) спілкуванні між людьми;
- г) підборі потрібного складу команди.

10. Розвиток ділової етики лідера полягає у:

- а) розробці принципів і правил, які формують моральний образ лідера;
- б) врахуванні моральних профілів послідовників;
- в) виступах перед іншими людьми;
- г) матеріальному стимулюванні.

Рекомендована література:

1. Гончаренко Т. І. «Мотивація» як предмет економічного дослідження. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 257-259.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Пабlishер, 2012. 301 с.
3. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.
4. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
5. Коленда Н. В. Мотивація персоналу. Збірник тестових завдань для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Луцьк: Терен, 2017. 84 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Крейг Нік. Лідерство починається з призначення. К.: Фабула, 2019. 240 с.
8. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи

студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

9. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу. *Зб. наук. пр. «Економічні науки»*. Серія: *Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216.

10. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на підприємствах. Науковий журнал *«Ефективна економіка»*. 2018. № 3.

11. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.

12. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління. *Наук. журнал «Молодий вчений»*. 2017. № 4.4. С. 112-115.

Навчально-методичне видання

Автор: **Рейкін Віталій Самсонович**

Мотивування та лідерство

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку _____.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 1,01.
Тираж 50 прим.