

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки  
Кафедра менеджменту

**Інна Милько**

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Методичні вказівки до самостійної роботи**

**Електронне видання**

**Луцьк  
2020**

**УДК 658.012.4(075.8):651.4/9:658.012.4**

**М 60**

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол №\_\_ від \_\_.\_\_.2020 р.)*

**Рецензенти:**

**Геліч Н.В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Баула О.В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Луцького національного технічного університету.

**Милько І.П.**

**М-60 Мотивація персоналу** [Електронне видання]. Методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2020. 69 с.

Анотація: Методичні вказівки до самостійної роботи студентів містять тематичний план дисципліни, перелік компетентностей по кожній темі, питання для обговорення на практичних заняттях, завдання для самостійної роботи, питання для самоконтролю, перелік питань на іспит, тести.

Рекомендовано студентам 3 курсу спеціальності 073 «Менеджмент».

**УДК 658.012.4(075.8)**

© Милько І. П., 2020

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020

## ЗМІСТ

Вступ	4
Тематичний план дисципліни	8
Завдання для самостійної роботи	19
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу</i>	19
Тема 1. Мотивація праці як складова ринкових відносин	19
Тема 2. Змістові теорії мотивації	23
Тема 3. . Процесуальні теорії мотивації	26
Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці	30
Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	37
<i>Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти мотивації персоналу</i>	41
Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу	41
Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати	45
Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці.	
Нетрадиційні методи матеріального стимулювання	49
Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	53
Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль.	
Методи оцінювання персоналу	58
5Теми рефератів	62
Питання на іспит	63
Рекомендована література	67

## ВСТУП

Відповідно до освітньо-професійних програм підготовки фахівців «Мотивація персоналу» є нормативною дисципліною циклу професійної підготовки спеціалістів і магістрів за спеціальністю «Управління персоналом і економіка праці».

Вивчення проблеми мотивації має теоретичне і практичне значення, оскільки розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробляти ефективну політику в сфері праці й соціально-трудова відносин, активізувати персонал підприємства.

**Метою** вивчення дисципліни «Мотивація персоналу» є формування системи теоретичних і прикладних знань у сфері трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової та статусної мотивації.

**Завдання курсу** – вивчення теорії та світового досвіду мотивації персоналу; набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу; розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо її посилення.

**Предметом курсу** є система мотивації персоналу та її складові: суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, види, форми і методи посилення.

Результати навчання передбачають отримання таких **компетентностей**:

інтегральної: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у менеджменті, застосовувати певні теорії та наукові методи у професійній діяльності, проводити дослідження в будь-якій сфері діяльності; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

загальних: здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми мотивації персоналу; здатність генерувати нові ідеї та управлінські рішення у сфері мотивування персоналу; здатність розуміння предметної області і професії; здатність застосовувати знання у практичній діяльності.

фахових: здатність розуміти сутність та взаємозв'язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце у мотиваційному механізмі; здатність використовувати моніторинг мотивації в практиці менеджменту персоналу; здатність узгоджувати інтереси суб'єктів господарювання через мотиваційну складову соціально-трудова відносин; здатність аналізувати вплив еволюції та етапів розвитку

теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності; здатність обґрунтовувати можливість застосування змістових теорій мотивації: теорії ієрархія потреб А. Маслоу, «теорії ERG» К.Альдерфера, двофакторної теорії Герцберга, теорії набутих потреб Мак-Клеланда; здатність застосовувати у практиці менеджменту процесуальних теорій мотивації трудової діяльності: теорії очікувань, теорії справедливості, концепції партисипативного (спільного) управління, моделі Портера-Лоулера; здатність до обґрунтування взаємозв'язку між заробітною платою і мотивацією трудової діяльності; здатність визначити мотиваційний потенціал організації заробітної плати; здатність визначити роль нематеріальних мотивів і стимулів у формуванні трудової поведінки працівників; здатність проводити мотиваційний моніторинг для ефективного впливу на поведінку персоналу; здатність поєднувати складові елементи організації заробітної плати за умов ринкової економіки; здатність застосовувати державне і договірне регулювання в організаціях заробітної плати; здатність враховувати ринкову кон'юнктуру як регулятор заробітної плати; здатність розуміти зміст тарифної системи оплати праці і її елементів; здатність використовувати традиційний і нові підходи до побудови тарифної системи; застосовувати безтарифну систему оплати праці; здатність розуміти особливості єдиної гнучкої тарифної системи ОП; здатність розрізняти різновиди систем оплати праці; здатність розуміти принципи організації преміювання персоналу та необхідні її елементи; здатність застосовувати доплати і надбавки в системі організації оплати праці; вирішувати проблему вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначати їх розмірів для кожного конкретного працівника; здатність враховувати «поріг відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок; здатність обґрунтувати доцільність застосування надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці; застосовувати варіанти вдосконалення практики встановлення компенсаційних виплат; здатність формувати структуру контрактної форми трудового договору; здатність застосовувати законодавчі акти, які регламентують застосування контрактної форми трудового договору в Україні; здатність визначати умови, порядок укладання, оформлення, зміну умов і порядок розірвання контракту; здатність використовувати кращий зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу та адаптувати його до сучасних умов господарювання в Україні; здатність застосовувати нетрадиційні

методи матеріального стимулювання праці; здатність враховувати сучасні зміни в структурі мотивів та їх ієрархії; використовувати виробничу демократію та гуманізацію праці як метод нематеріальної мотивації трудової діяльності; врахування організаційно-економічних і правових аспектів розвитку відносин власності працівників фірм; використання планування кар'єри як чинника мотивації; застосування регулювання робочого часу, заохочення наданням вільного часу та інформованості колективу як чинників мотивації; здатність застосовувати оцінки персоналу в менеджменті; визначати складові оцінки персоналу; здатність обирати методи оцінки персоналу залежно від конкретної ситуації; здатність обґрунтовувати вибір форми поведінки керівників; здатність здійснювати комплексну оцінку персоналу на основі застосування системи балів; за досягнення поставлених цілей (оцінка за цілями); здатність проводити соціально-психологічну оцінку керівників і спеціалістів; здатність організовувати атестацію керівників і спеціалістів.

### **Політика курсу.**

*Відвідування занять* є обов'язковим. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом. У разі відсутності через хворобу надати відповідну довідку. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка. Студент повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі.

*Академічна доброчесність*: виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

*Політика щодо дедлайнів та перескладання*: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-5 балів). Складання модулів відбувається лише раз відповідно до встановленого терміну, оскільки є можливість отримати бали на іспиті.

*Політика виставлення балів*. Враховуються бали поточного (40

балів), модульного оцінювання (60 балів). При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

### **Змістовний модуль 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу**

#### **Тема 1. Мотивація праці як складова ринкових відносин**

Загальне розуміння мотивації. Визначення та взаємозв'язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце у мотиваційному механізмі. Роль, зміст та класифікація потреб. Походження, характер, динаміка (розвиток) потреб. Взаємозв'язок і взаємозалежність потреб. Мотивуюча роль потреб, їх ієрархія.

Мотиви і інтереси. Зміст і функції мотивів. Класифікація мотивів. Структура мотиву. Поняття мотиваційного ядра.

Поняття і зміст стимулу, види, чинники стимулювання.

Поняття «мотивація персоналу». Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння.

Основні категорії мотивації персоналу: мотиватори, мотиваційний потенціал працівника, спрямованість мотивації, сила мотивації, винагорода.

Співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Значення моніторингу мотивації в практиці менеджменту персоналу. Поняття внутрішньої і зовнішньої винагороди.

Схема (етапи) процесу мотивації. Характер процесу мотивації. Поняття «оптимального діапазону активності». Необхідність залежності між мотивацією і результатами праці. Проблема оцінки результатів роботи окремого працівника і його винагороди.

Мотивація персоналу як одна з провідних складових соціально-трудових відносин. Узгодження інтересів суб'єктів господарювання через мотиваційну складову соціально-трудових відносин.

#### **Тема 2. Змістові теорії мотивації**

Еволюція наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності. Осмислення проблеми мотивації трудової діяльності в період зародження капіталізму (погляди А.Сміта і його послідовників). Внесок у розвиток теорії і практики мотивації Ф.Тейлора, Г.Енерсона, О.Шелдона, А.Файоля, Е.Мейо.

Етапи розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності у ХХ ст. (I етап – «школа наукового управління»; II етап – школа «людських відносин»; III етап – змістові і процесуальні теорії мотивації(60-70рр ХХ ст.); IV етап – концепція «менеджменту людських ресурсів», «гуманізації праці», «якості трудового життя»,



«співучасті трудящих»).

Сутність змістових теорій мотивації. Найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клеланда.

Зміст і значення теорії мотивації (ієрархія потреб) Абрахана Маслоу. Засадничі ідеї теорії Маслоу. Групування потреб та їх ієрархія (пірамідальна структура) за Маслоу. Первинні і вторинні потреби, їх зміст, класифікація, вплив на поведінку людей. Переваги і недоліки теорії мотивації Маслоу.

Теорія мотивації К.Альдерфера («теорія ERG»). Класифікація і аналіз потреб за Альдерфером. Схема теорії Альдерфера. Процес руху за рівнями потреб як джерело для додаткових способів мотивації праці.

Двофакторна теорія Герцберга (50-60 рр.). Фактори, які справляють мотиваційний і де мотиваційний вплив на поведінку людини. Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга.

Теорія набутих потреб Мак-Клеланда. Три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання, їх зміст і прояви у поведінці і трудовій діяльності. Відсутність ієрархії потреб у теорії Мак-Клеланда.

Узагальнення суті змістових теорій мотивації. Спільні положення і відмінності у різних змістових теоріях мотивації. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації. Особливості і переваги змістових теорій мотивації.

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

Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації трудової діяльності. Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації. Основні (найвідоміші) процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного (спільного) управління, модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань як складова науки мотивації. Модель мотивації за В.Врумом. Важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Співвідношення чинників затрат праці, результатів, винагороди і валентності в процесі мотивації. Висновки з теорії очікувань, важливі для менеджменту.

Теорія справедливості С.Адамса. Головні ідеї теорії справедливості, її ключові терміни (сприйнята винагорода індивіда; сприйнята винагорода інших; сприйняті витрати індивіда; сприйняті витрати

інших; норма; рівність; справедливість) і основні положення. Можливі реакції людини на несправедливість. Чотири висновки з теорії справедливості для менеджменту персоналу.

Концепція партисипативного (спільного) управління, її зміст і значення в теорії мотивації персоналу. Поняття і розвиток партисипативного управління. Напрямки практичної реалізації партисипативного управління. Основні ідеї (положення) партисипативного управління та їх використання в умовах сьогодення. Цілі партисипативного управління та їх реалізація.

Модель мотивації Лаймана Портера і Едварда Лоулера як процесуальна теорія, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Схематичне зображення моделі Портера-Лоулера, її зміст (трактування). Переваги і недоліки моделі Портера-Лоулера, її висновки для практики менеджменту.

Використання теорії мотивації в управлінні персоналом. Традиційні та нетрадиційні підходи до мотивації персоналу. Нова філософія управління персоналом, її зміст та практичне використання в сучасних умовах. Досвід зарубіжних корпорацій в управлінні мотивацією працівників. Основні принципи мотивації, що використовуються в зарубіжній практиці управління персоналом. Складові мотивації трудової діяльності (практика і досвідповідних вітчизняних і зарубіжних фірм).

#### **Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці**

Матеріальна мотивація: поняття, основні положення. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності. Визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Макро- та мікроекономічні чинники матеріальної мотивації.

Місце заробітної плати, її рівня і динаміки в системі мотивів і стимулів трудової діяльності. Рівень заробітної плати як визначник сили мотивації. Актуальність проблеми матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів. «Соціалізація» виробничих відносин (в т.ч. розподільних) в країнах з розвинутою ринковою економікою. Прояви впливу високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва.

Двоїстість впливу заробітної плати на мотивацію праці. Мотиваційний потенціал організації заробітної плати.

Диференціація доходів населення та її вплив на мотивацію трудової

діяльності. Кількісна оцінка диференціації доходів населення: методики та показники. Поняття децильного коефіцієнта, індекса концентрації доходів (коефіцієнт Джіні), крива Лоренцо. Негативні наслідки значної поляризації доходів населення. Два типи розподілу доходів населення. Зв'язок між структурою доходів працівників та їх спонуканням до праці.

Роль нематеріальних мотивів і стимулів у визначенні трудової поведінки працівників. Поняття і зміст трудової і статусної мотивації персоналу. Зв'язок трудової мотивації зі змістовністю, корисністю праці і з самовираженням, самореалізацією працівника. Роль статусної мотивації у практиці менеджменту персоналу

Неоматеріалістична мотивація та природа конфліктності мотивів. Сучасні зміни в системі мотивації персоналу, їх зміст. Поняття неоматеріалістичної орієнтації працівників. Чинники, під впливом яких формується структура, ієрархія, сила і спрямованість мотивів (поведінка людей): економічні, психологічні, ціннісні. Поняття примусу і примусової мотивації. Поняття внутрішньо особистісного конфлікту при виборі пріоритетності мотивів (виборі варіантів поведінки).

Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу. Поняття мотиваційного моніторингу як складової моніторингу соціально-трудої сфери, його мета, зміст, рівні здійснення (підприємство, регіон, держава). Завдання мотиваційного моніторингу. Ключові характеристики (показники) оцінки мотивації трудової діяльності в системі моніторингу. Принципи, на яких базується система моніторингу мотивації трудової діяльності.

### **Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі**

Поняття і сутність заробітної плати в ринковій економіці. Відмінність трактування заробітної плати в централізованій плановій і ринковій економіці. Порівняльна характеристика сутності розподілу за працею за соціалізму й розподілу за вартістю (ціною) робочої сили за капіталізмом: спільне і відмінне.

Проблема визначення вартості робочої сили, чинники які на неї впливають.

Функції заробітної плати: відтворювальна, мотиваційна, регульовальна, соціальна, оптимізаційна та їх зміст. Механізм реалізації основних функцій заробітної плати.

Процес формування заробітної плати, його дворівнева структура.

Проблема диференціації заробітної плати. Диференціація зарплати як похідна від комплексного впливу низки соціально-економічних чинників.

Організація заробітної плати за умов ринкової економіки: складові елементи, їх взаємозв'язок, місце в мотиваційному механізмі. Державне і договірне регулювання в організаціях заробітної плати. ЗУ «Про оплату праці».

Ринкова кон'юнктура як регулятор заробітної плати. Ринок праці як складова ринкової економіки. Ринкові механізми формування заробітної плати (механізм ринку праці).

Державне регулювання заробітної плати, його елементи. Поняття мінімальної заробітної плати, її визначення, коригування. Політика заробітної плати в Україні.

Договірне регулювання заробітної плати як складова соціального партнерства. Генеральна угода. Галузева угода як один з основних нормативних актів у сфері організації заробітної плати. Колективний договір. Трудовий договір. Функції і зміст колективного договору.

## ***Змістовний модуль 2. Прикладні аспекти мотивації персоналу***

### **Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу**

Поняття і зміст тарифної системи оплати праці, її елементи: тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, надбавки і доплати до заробітної плати. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки. Традиційний підхід до побудови тарифної системи. Нові підходи до побудови тарифної системи: гнучкий тариф та переваги його застосування. Поняття тарифної ставки за кваліфікацію.

Безтарифна (пайова) система оплати праці. Коефіцієнт трудового внеску.

Єдина гнучка тарифна система (ЄГТС), принципи її організації, складові елементи.

Організаційно-економічний механізм удосконалення нормування праці.

Системи, форми оплати праці як важливий елемент механізму визначення індивідуальної заробітної плати. Погодинна і відрядна системи оплати праці.

Прості і складні системи оплати праці; прямі (пропорційні),

прогресивні і регресивні системи оплати праці; індивідуальні і колективні.

Найпоширеніші різновиди систем оплати праці: пряма погодинна, пряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-регресивна, акордна, погодинно-преміальна, відрядно-преміальна. Розрахунок заробітку за кожною з систем.

Організація преміювання персоналу як складова формування якісно нових мотиваційних настанов працівників. Складові елементи преміальної системи. Вимоги до розробки системи преміювання. Розробка преміального положення мотиваційного типу. Напрямки збільшення мотиваційного потенціалу преміальних положень.

Організація преміювання робітників за основні результати діяльності. Вибір показників і умов преміювання працівників основного виробництва. Побудова шкал диференціації розмірів премій робітникам. Використання КТУ при розподілі премій.

Організація преміювання службовців за основні результати діяльності.

Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами. Система матеріального стимулювання запровадження прогресивних норм.

Одноразові премії та винагороди: призначення, структура, особливості застосування за сучасних умов. Основні види одноразових премій і винагород.

### **Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати**

Доплати і надбавки до заробітної плати (ЗП): сутність і класифікація. Доплати і надбавки як самостійний елемент ЗП і складова тарифної системи. Відмінності доплат і надбавок від тарифу. Класифікація основних надбавок. Класифікація доплат (групи і види).

Застосування доплат і надбавок за нових економічних умов. Підвищення дієвості доплат і надбавок. Проблема вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника. Приклади побудови системи доплат і надбавок стимулювального характеру. Критерії диференціації надбавок для основних і допоміжних робітників. Поняття «порогу відчутності».

Врахування «порогу відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок.

Об'єктивні передумови доцільності застосування надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці, а також за виконання

особливо важливих і відповідальних робіт. Мета, умови застосування, практичні приклади використання.

Необхідність і можливі варіанти вдосконалення практики встановлення компенсаційних виплат (за роботу у важких шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці). Порядок встановлення таких доплат. Доплати компенсаційного характеру, які не пов'язані з певною сферою діяльності (за роботу у святкові, неробочі та вихідні дні, у понадурочний час тощо).

## **Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання**

Поняття контрактної форми трудового договору. Особливості контракту як виду трудового договору. Порівняльна характеристика умов найму та оплати праці за класичним трудовим договором і контрактом.

Переваги контрактної форми трудового договору, її специфічні властивості. Недоліки контрактної форми наймання працівників.

Законодавчі акти, які регламентують застосування контрактної форми трудового договору в Україні. Юридичні аспекти використання контракту: визначення умов, порядок укладання, оформлення, зміна умов, порядок розірвання. Нові підходи до умов укладання і розірвання контракту.

Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. Об'єктивні причини новацій в організації матеріального стимулювання в останні два десятиліття. Найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду матеріального стимулювання. Використання тарифної системи як інструмента диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (ЄТС, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо).

Форми і системи ЗП у промисловості окремих європейських країн – Італії, Франції, Німеччини, Бельгії та ін. досвід США і Японії в організації преміювання персоналу.

Переважає застосування погодинної форми ЗП в різних її модифікаціях порівняно з відрядною: причини, умови, наслідки.

Нормування праці як важливий засіб її організації. Стимулювання праці на основі прогресивних нормативів затрат праці.

Матеріальне стимулювання (преміювання) за якісні показники роботи. Практика преміювання персоналу в США: системи Скенлона і Ракера. Організація преміювання персоналу за «стандартом Ракера».

Постійне заохочення нововведень як характерна особливість сучасних систем преміювання на Заході. «система відкладесних премій» та її застосування у ФРН, Франції, Англії та ін. країнах. Системи стимулювання продажу (збуту продукції) та їх місце в мотивації персоналу. Поняття виплати комісійних. Види систем стимулювання продажу.

Застосування моделей компенсаційної системи оплати праці як один із сучасних нетрадиційних методів побудови системи матеріального стимулювання. Завдання та переваги таких моделей.

Значна перевага оплати розумової праці проти фізичної в зарубіжній практиці стимулювання персоналу. Пріоритетне стимулювання висококваліфікованої праці – інженерної, управлінської тощо.

Індивідуалізація заробітної плати як нетрадиційний метод матеріального стимулювання праці. Механізм індивідуальних ЗП. Багатофакторна модель оцінки заслуг. Доцільність впровадження та постійного вдосконалення багатофакторних методів оцінки заслуг.

Методичні підходи та практичні рішення, що використовуються зарубіжними фірмами для повного врахування результатів праці.

Підвищення значення кваліфікації, знань персоналу в сучасних умовах. Поширення систем «оплата за кваліфікацію» (запас знань). Поняття «одиниці кваліфікації», її застосування в матеріальному стимулюванні. Переваги системи «оплата за кваліфікацію».

Участь персоналу у прибутках фірм як нетрадиційний метод матеріального стимулювання: поняття, зміст, форми застосування. Схеми участі у прибутках, які використовуються в зарубіжній практиці матеріального стимулювання персоналу.

### **Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

Сучасні зміни в структурі мотивів та їх ієрархії, в структурі і якості робочої сили, у змісті праці. Виникнення концепцій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «співучасті», «гуманізації праці», котрі декларують необхідність нових підходів до мотивації праці.

Гуманізація праці як провідна ланка нематеріальної мотивації трудової діяльності. Поняття і зміст гуманізації праці, її мета та завдання. Програма гуманізації праці та її складові.

Розвиток виробничої демократії як метод нематеріальної мотивації, його зміст і напрямки практичної реалізації. Залучення працівників до управління виробництвом. Об'єктивна необхідність та передумови розвитку виробничої демократії. Економічні причини залучення

працюючих до управління виробництвом.

Виробнича демократія як соціально-економічна категорія та напрям практичної діяльності. Критерії і класифікація видів виробничої демократії. Форми практичної реалізації участі трудящих в управлінні виробництвом.

Зарубіжний досвід розвитку виробничої демократії. Основні форми розвитку виробничої демократії, які застосовуються в американських фірмах. Переосмислення основних підходів до прийняття рішень і «технології управління» загалом у теорії і практиці менеджменту США.

Система участі працюючих в управлінні, що склалась у Великобританії, Італії, Португалії, Німеччині.

Функціонування рад працівників як особлива форма участі працюючих в управлінні виробництвом і розподілі його результатів. Права і пріоритетні напрямки діяльності рад працівників підприємств Німеччини. Законодавче регулювання діяльності рад працівників. Закон «Про конституцію підприємства» (ФРН).

«Гуртки якості» як форма групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва і вдосконалення соціально-трудових відносин. Досвід використання «гуртків якості» у різних країнах світу (США, Японія, Європа).

Організаційно-економічні і правові аспекти розвитку відносин власності працівників фірм (участь у капіталі). Позитивні зміни які вони викликають у сфері праці. Переваги (позитивні наслідки) поєднання в одній особі працівника і співвласника компанії. Системи участі працівників в акціонерному капіталі (ESOP). Ефективність систем співучасті в капіталі компанії, механізм їх функціонування, переваги і недоліки.

Виробнича демократія на підприємствах України: практика минулого (до 90-х рр. ХХ ст.) і сучасність. Система участі працівників в управлінні виробництвом, що застосовувалась за умов планової централізованої економіки. Перспективні напрямки розвитку виробничої демократії на підприємствах України.

Планування кар'єри як чинник мотивації. Поняття, види і зміст кар'єри. Етапи кар'єри та пріоритетні потреби людини на кожному з них. Моделі ділової кар'єри та їх види. Організаційні питання планування кар'єри. Планування кар'єри в японських фірмах на основі ієрархії рангів.

Регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу.



Сприятливий режим робочого часу як один з пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності. Моделі гнучкої організації робочого часу як складові нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. Основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Стимулювальний ефект надання додаткового вільного часу. Перерозподіл робочого часу (регулювання) як метод мотивації трудової активності. Гнучкі (ковзні) графіки як форма перерозподілу робочого часу, їх застосування, переваги і недоліки.

Інформованість колективу як чинник мотивації. Залежність між рівнем інформованості колективу (прозорості внутрішньоорганізаційної діяльності) і мотиваційними настановами персоналу. Форми підвищення інформованості персоналу: мета, цілі, практика застосування.

### **Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу**

Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності. Поняття, сутність, види оцінки персоналу. Самооцінка і зовнішня оцінка персоналу: їх зміст, соціально-економічне значення. Основні функції оцінки персоналу. Використання оцінки персоналу в менеджменті персоналу. Принципи здійснення оцінки персоналу. Теорія і практика оцінки персоналу в Україні. Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу. Необхідність вдосконалення вітчизняної практики оцінки персоналу.

Основні складові оцінки персоналу. Підходи до оцінки персоналу. Об'єктивні труднощі (проблеми) оцінки персоналу. Складові оцінки персоналу.

Методи оцінки персоналу. Проблема та джерела збирання інформації. Методи збирання інформації.

Поведінка керівників в процесі оцінювання персоналу. Зasadничі принципи, яких дотримуються керівники в процесі оцінювання. Форми поведінки керівників та їх вплив на мотивацію працівників. Позитивний і негативний вплив різних форм поведінки керівників на збалансованість оцінки персоналу та доцільність їх застосування.

Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів. Зміст, принципові відмінності і переваги методики комплексної оцінки. Визначення коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня. Оцінка ділових якостей робітників. Оцінка складності функцій, що виконуються. Особливості комплексної оцінки керівників і

спеціалістів.

Оцінка персоналу за досягнення поставлених цілей (оцінка за цілями). Зміст і етапи оцінки за цілями. Поняття «подвійного стандарту виконання».

Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів. Оцінка авторитетності керівників і спеціалістів. Соціометрична методика виявлення неформальних лідерів первинного трудового колективу. Оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат колективу.

Атестація керівників і спеціалістів як метод їхньої оцінки. Поняття, зміст, мета, функції атестації. Нові напрями в системі атестації керівників і спеціалістів. Порядок формування і організація роботи атестаційної комісії.

## **ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

### ***Змістовний модуль 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу***

Самостійна робота за темами змістовного модуля 1 передбачає підготовку до практичних занять за вказаним планом; виконання завдання дослідницького характеру, результатом яких можуть бути есе, тези доповідей на конференції, реферат, критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою (тема або проблематика узгоджується з викладачем за вибором студента або береться з рекомендованого переліку); виконання завдань, розв'язування тестів та задач.

Студенти мають право самостійно вибирати одне з запропонованих завдань теми, за що отримують відповідні бали.

За умови індивідуального навчального графіка студент має можливість отримати позитивну оцінку завдяки виконанню планових практичних завдань та завдань для самостійної роботи. Студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом.

### **Тема 1. Мотивація праці як складова ринкових відносин**

#### ***Компетентності***

Здатність розуміти сутність та взаємозв'язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце у мотиваційному механізмі; здатність використовувати моніторинг мотивації в практиці менеджменту персоналу; здатність узгоджувати інтереси суб'єктів господарювання через мотиваційну складову соціально-трудова відносин.

#### ***Основні терміни та поняття***

Потреби. Інтереси. Мотиви. Стимули. Мотивація персоналу. Мотиватори. Мотиваційний потенціал працівника. Спрямованість мотивації. Сила мотивації. Винагорода. Оптимальний діапазон активності. Моніторинг мотивації.

#### ***Питання для обговорення***

1. Роль, зміст та класифікація потреб.

2. Зміст і функції мотивів. Мотиваційне ядро: поняття, структура, ієрархія.
3. Стимули і інтереси: види, характеристика, чинники впливу.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Охарактеризувати мотивуючу роль потреб та їх ієрархія.
2. У чому полягає сучасне розуміння мотивації персоналу та мотиваційного процесу?
3. Описати етапи процесу мотивації.
4. Яким є характер процесу мотивації і чи пов'язаний він з поняттям «оптимального діапазону активності»?
5. Чи є необхідною залежність між мотивацією і результатами праці?
6. Описати проблеми оцінки результатів роботи окремого працівника і його винагороди.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати реферат.
5. Виконати тестові завдання.

### ***Література***

1. Верещагіна Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала. Харків : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. 152 с.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.
3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія]. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент :

### *Тестові завдання*

**1. Відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримування нормальних умов життя і функціонування людини – це:**

- а) потреби;
- б) інтереси;
- в) мотиви;
- г) стимули;
- д) стимулювання.

**2. Усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб – це:**

- а) потреби;
- б) інтереси;
- в) мотиви;
- г) стимули;
- д) стимулювання.

**3. Спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів – це:**

- а) потреби;
- б) інтереси;
- в) мотиви;
- г) стимули;
- д) стимулювання.

**4. Процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій – це:**

- а) мотивація;
- б) винагорода;
- в) зацікавленість;
- г) стимули;
- д) стимулювання.

**5. Зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість – це:**

- а) мотивація;
- б) зацікавленість;

- в) мотиви;
- г) стимули;
- д) стимулювання.

**6. Яке з визначень не розкриває змісту мотивації:**

- а) свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху;
- б) усе те, що активізує діяльність людини;
- в) рушійна сила поведінки, прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб;
- г) усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб
- д) сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

**7. Як внутрішню винагороду можна розглядати:**

- а) людське спілкування в процесі роботи;
- б) дружні відносини з колегами;
- в) відчуття «належності до команди»;
- г) просування по службі;
- д) символи службового статусу та престижу.

**8. Складовими зовнішніх винагород є:**

- а) заробітна плата;
- б) дружні відносини з колегами;
- в) відчуття «належності до команди»;
- г) просування по службі;
- д) символи службового статусу та престижу.

**9. Мотивація персоналу включає такі складові:**

- а) мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби;
- б) мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості;
- в) мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника;
- г) мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи;
- д) усі відповіді вірні.

**10. Мотиваційний процес – це сукупність таких етапів:**

- а) виникнення потреби;
- б) пошук способів задоволення потреби;

- в) визначення цілей, напрямів дій;
- г) виконання конкретних дій;
- д) отримання винагороди за виконані дії;
- е) відчуття задоволення потреби;
- ж) усі відповіді вірні

## **Тема 2. Змістові теорії мотивації**

### ***Компетентності***

Здатність аналізувати вплив еволюції та етапів розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності; здатність обґрунтовувати можливість застосування змістових теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, «теорії ERG» К.Альдерфера, двофакторної теорії Герцберга, теорії набутих потреб Мак-Клеланда.

### ***Основні терміни та поняття***

Теорія ієрархії потреб Маслоу. Теорія Альдерфера. Теорія двох факторів Герцберга. Теорія набутих потреб Мак-Клеланда.

### ***Питання для обговорення***

1. Розвиток теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності у XX ст.
2. Порівняльний аналіз змістових теорій мотивації: спільні положення і відмінності, співвідношення груп потреб, особливості.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Охарактеризувати еволюцію наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності.
2. Описати етапи розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності у XX ст.
3. Які спільні риси притаманні змістовним теоріям мотивації?
4. Який зміст і значення теорії мотивації (ієрархія потреб) Абрахама Маслоу?
5. Які особливості теорії мотивації К.Альдерфера («теорія ERG»)?
6. Назвати риси, притаманні двофакторній теорії Герцберга?
7. Охарактеризувати теорію набутих потреб Мак-Клеланда.
8. Назвати спільні і відмінні риси вивчених змістових теорій мотивації.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

### ***Література***

1. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
2. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. Київ: Сан-Франциско, 2003. 492 с.
6. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала : Учебное пособие. Практические задания (практикум). Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 640 с.

### ***Тестові завдання***

#### **1. До змістовних теорій мотивації належать:**

- а) теорія ієрархії потреб Маслоу;
- б) теорія Альдерфера;
- в) теорія двох факторів Герцберга;
- г) теорія набутих потреб Мак-Клелланда;
- д) всі вірні.

#### **2. Людям з якими потребами слід доручати роботу творчого характеру:**

- а) фізіологічними;
- б) визнання;
- в) самовираження;
- г) самоствердження;
- д) безпеки.

#### **3. Що відноситься до первинних потреб:**



- а) фізіологічні потреби;
- б) потреби безпеки;
- в) потреби належності;
- г) потреби самовираження;
- д) потреби визнання.

**4. Фізіологічні потреби це:**

- а) потреба у лідерстві;
- б) потреба у творчості;
- в) потреба в дружбі;
- г) потреба у їжі;
- д) потреба в освіті.

**5. Працівники із загостреними потребами в ... прагнуть уникнути ризику, неохоче сприймають нововведення:**

- а) визнанні;
- б) безпеці;
- в) самовираженні;
- г) самоствердженні;
- д) причетності.

**6. Теорія Альдерфера виокремлює такі групи потреб:**

- а) існування, належності, зростання;
- б) справедливості, зв'язку, самовираження;
- в) справедливості, належності, зв'язку;
- г) існування, зв'язку, зростання;
- д) існування, справедливості, самовираження.

**7. Що таке процес фрустрації:**

- а) процес руху вгору за рівнями потреб;
- б) процес руху вниз за рівнями потреб;
- в) процес руху вправо за рівнями потреб;
- г) процес руху вліво за рівнями потреб;
- д) процес руху вгору та вниз за рівнями потреб.

**8. Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер називається:**

- а) процесом задоволення потреб;
- б) процесом поразки потреб;
- в) процесом регулювання потреб;
- г) процесом диференціації потреб;
- д) процесом виникнення потреб.

**9. «Теорію Х» і «теорію Y» обґрунтував:**

- а) Маслоу;

- б) Герцберг;
- в) Альдерфер;
- г) Тейлор;
- д) Мак-Грегор.

**10. Абсолютні потреби полягають:**

- а) у бажанні користуватися пільгами;
- б) у бажанні працювати;
- в) у бажанні володіти товарами і користуватися послугами;
- г) у бажанні самовираження;
- д) у бажанні визнання.

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

#### ***Компетентності***

Здатність застосовувати у практиці менеджменту процесуальних теорій мотивації трудової діяльності: теорії очікувань, теорії справедливості, концепції партисипативного (спільного) управління, моделі Портера-Лоулера.

#### ***Основні терміни та поняття***

Модель мотивації за В.Врумом. Теорія справедливості С.Адамса. Концепція партисипативного (спільного) управління. Модель мотивації Портера-Лоулера.

#### ***Питання для обговорення***

1. Теорія очікувань як складова науки мотивації: основні положення, висновки, практичне застосування в сучасних умовах.
2. Ключові положення, висновки і використання теорії справедливості С.Адамса.
3. Основні ідеї, цілі і напрямки практичної реалізації партисипативного управління.
4. Традиційні і нетрадиційні підходи до мотивації персоналу.

#### ***Питання для самоконтролю***

1. Які особливості спрощеної концепції процесуальних теорій мотивації?
2. Описати важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність у моделі мотивації за

В.Врумом?

3. Назвати головні ідеї теорії справедливості, її ключові терміни.

4. Які напрямки практичної реалізації партисипативного управління?

5. Якими є переваги і недоліки моделі Портера-Лоулера та можливість використання у практиці менеджменту?

6. Яким є практичне використання нової філософії управління персоналом в сучасних умовах?

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

### ***Література***

1. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
2. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. Київ: Сан-Франциско, 2003. 492 с.
6. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала : Учебное пособие. Практические задания (практикум). Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 640 с.

### ***Тестові завдання***

#### **1. Основні процесуальні теорії:**

а) теорія двох факторів Герцберга, теорія Альдерфера, теорія очікувань, теорія ієрархії потреб Маслоу;

б) теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного управління, теорія Альдерфера;

в) теорія двох факторів Герцберга, теорія Альдерфера, теорія

очікувань, теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного управління;

г) теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера;

д) всі відповіді неправильні.

**2. Теорія очікувань як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин:**

а) чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього;

б) поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори;

в) в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших і на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, змінює характер своєї поведінки;

г) людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

**3. Основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати:**

а) К. Левіна;

б) В. Врума;

в) С. Адамса;

г) Герцберга;

д) Лаймана Портера і Едварда Лоулера.

**4. Модель Портера-Лоулера включає елементи таких теорій:**

а) теорії очікувань і теорії справедливості;

б) теорія двох факторів Герцберга, теорія Альдерфера;

в) концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера;

г) теорія очікувань, теорія ієрархії потреб Маслоу;

д) всі відповіді неправильні.

**5. Людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку. Це основна теза теорії:**

а) очікувань;

б) справедливості;

в) партисипативного управління;

г) набутих потреб;

д) Лаймана Портера і Едварда Лоулера.

**6. В процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки. Це основна теза теорії:**

- а) очікувань;
- б) справедливості;
- в) партисипативного управління;
- г) набутих потреб;

д) Лаймана Портера і Едварда Лоулера.

**7. Чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього. Це основна теза теорії:**

- а) очікувань;
- б) справедливості;
- в) партисипативного управління;
- г) набутих потреб;

д) Лаймана Портера і Едварда Лоулера.

**8. Досягнуті працівником результати відповідно до моделі Портера-Лоулера залежать від таких змінних:**

- а) витрачених зусиль;
- б) здібностей і характерних особливостей людини;
- в) усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці;
- г) всі відповіді вірні.

**9. Мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків, важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи. Саме результативна праця дає задоволення. Це основний результуючий висновок теорії:**

- а) очікувань;
- б) справедливості;
- в) партисипативного управління;
- г) набутих потреб;

д) Лаймана Портера і Едварда Лоулера.

**10.Хто першим послідовно довів неефективність обмежувальної політики стосовно заробітної плати?**

- а) М. Портер;
- г) Д. Мак-Грегор;

- б) А. Сміт;
- в) А. Маслоу;

д) Е. Лоулер.

#### **Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці**

##### ***Компетентності***

Здатність до обґрунтування взаємозв'язку між заробітною платою і мотивацією трудової діяльності; здатність визначити мотиваційний потенціал організації заробітної плати; здатність визначати роль нематеріальних мотивів і стимулів у формуванні трудової поведінки працівників; здатність проводити мотиваційний моніторинг для ефективного впливу на поведінку персоналу.

##### ***Основні терміни та поняття***

Матеріальна мотивація. Заробітна плати. Мотиваційний потенціал. Диференціація доходів населення. Коефіцієнт Джині. Децильний коефіцієнт. Крива Лоренца. Нематеріальні мотиви. Трудова і статусна мотивація персоналу. Нематеріалістична орієнтація працівників. Мотиваційний моніторинг.

##### ***Питання для обговорення***

1. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності.
2. Мотиваційний потенціал організації заробітної плати.
3. Диференціація доходів населення та її вплив на мотивацію трудової діяльності.
4. Нематеріалістична мотивація та порядок конфліктності мотивів.
5. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу.

##### ***Питання для самоконтролю***

1. Які чинники впливають на рівень матеріальної мотивації?
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів.
3. Доведіть двоїстість впливу заробітної плати на мотивацію праці.
4. Які методики і показники використовують для кількісної оцінки диференціації доходів населення?
5. Які негативні наслідки значної поляризації доходів населення?
6. Який зв'язок між структурою доходів працівників та їх

спонуканням до праці?

7. Який зв'язок трудової мотивації зі змістовністю, корисністю праці і з самовираженням, самореалізацією працівника?

8. Назвіть чинники, під впливом яких формується структура, ієрархія, сила і спрямованість мотивів.

9. Назвіть ключові показники оцінки мотивації трудової діяльності в системі моніторингу.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.
7. Розв'язати ситуаційні задачі.

### ***Література***

1. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
2. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. Київ: Сан-Франциско, 2003. 492 с.
6. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала : Учебное пособие. Практические задания (практикум). Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 640 с.

### ***Тестові завдання***

**1. Назвіть чинники матеріальної мотивації трудової діяльності:**

- а) рівень заробітної плати та її динаміка;
- б) наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціація заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом;

г) структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; рівня заробітної плати та її динаміки; наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом;

д) правильної відповіді немає.

**2. Назвіть показники, які використовуються для оцінки диференціації доходів працівників:**

а) децильний коефіцієнт;

б) індекс концентрації доходів (коефіцієнт Джіні);

в) коефіцієнт Джіні;

г) правильних відповідей немає;

д) правильні відповіді а) і б).

**3. Хто писав, що цементує всю демократію „працівник, який заробляє 15 доларів за годину, це саме та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Саме вона є тим «пальним», що рухає мотор економіки”?**

а) М. Портер;

г) А. Маслоу;

б) А. Сміт;

д) Е. Лоулер.

в) Лі Якокка;

**Яким фактором є штучне заниження вартості робочої сили?**

4. а) стабілізуючим;

б) мотивуючим;

в) дестабілізуючим, де мотивуючим;

г) всі відповіді правильні;

д) всі відповіді неправильні.

**5. Які підходи забезпечують підвищення соціальної та виробничої активності працівників?**

а) гуманізація праці;

б) залучення працівників до управління виробництвом;

в) планування кар'єри;

г) регулювання робочого часу та заохочення вільним часом;

д) всі відповіді правильні.

**6. Трудова мотивація – це рушійна сила поведінки людини, пов'язана з:**

а) роботою як такою;

б) прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка



вважається престижною, суспільно значущою;

в) виконувати складнішу, відповідальнішу роботу;

г) працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою;

д) правильної відповіді немає.

**7. Статусна мотивація – це внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням людини:**

а) роботою як такою;

б) працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою;

в) виконувати складнішу, відповідальнішу роботу;

г) посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою;

д) правильної відповіді немає.

**8. Мотиваційний моніторинг – це:**

а) система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва;

б) прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва;

в) діагностика й оцінка трудової діяльності;

г) правильної відповіді немає;

д) всі відповіді правильні.

**9. Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:**

а) системність, комплексність, аналітичність;

б) треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;

в) постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;

г) правильних відповідей немає;

д) треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

**10. Як економічна категорія заробітна плата:**

а) відображає відносини між власником підприємства (або його

представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу);

б) це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу;

в) це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за котрою найманий працівник продає свою робочу силу;

г) це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

д) це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), а водночас і головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

### *Ситуаційні задачі*

1. Керівник вирішив мотивувати свого співробітника, запропонувавши йому нове творче завдання, виконання якого сприятиме його повнішій самореалізації. Проте замість підвищення ефективності підлеглого, як припускав керівник, між ними виник конфлікт.

Шеф запропонував своєму співробітнику розробити проект по новому напрямку діяльності компанії. Проте звичайно відповідальний і обов'язковий співробітник виявив опір цьому завданню. Як протест він наводив такі аргументи: «Я добре виконую ті завдання, які лежать в рамках моєї компетенції. Мені подобається, коли мої справи в порядку, а завдання чітко і вчасно виконуються. Розробляти новий проект означає вступити в «зону некомпетентності», і я відчуватиму себе дискомфортно. Крім того, незрозуміло, які результати можна отримати при розробці нового проекту, а виконання звичних для мене завдань приносить компанії постійний прибуток».

Як ви думаєте, в чому полягає причина конфлікту між керівником і начальником відділу? Яку помилку зробив керівник при виборі способу мотивації свого співробітника?

2. Керівником невеликої, але такої, що динамічно розвивається компанії була сформульована установка на прийом нових співробітників, обов'язково молодих, амбітних і націлених на

професійне зростання. Керівник міркував так: «Якщо співробітник прагне до успіху, він стане працювати не тільки на себе, але і на компанію, що сприятиме її розвитку».

Протягом півтора років ця політика давала свої плоди, проте до кінця другого року виник різкий «обвал» звільнень. При прийомі на роботу людям обіцяли кар'єрне зростання, але вільних вакансій на керівні посади в компанії не було. В результаті за короткий час організація втратила найактивніших і успішніших співробітників. Як ви думаєте, в чому полягала помилка керівника? Які рішення в цій ситуації можна було б прийняти, щоб стабілізувати найбільш цінних співробітників?

3. Керівник відмітив, що із зростанням чисельності його відділу різко погіршали відносини між співробітниками. Регулярно виникали конфлікти, співробітники приходили до нього скаржитися на своїх колег, деякі часто брали лікарняні листи і т.п. Особливо страждала співробітниця середніх років, хороший фахівець, але дуже вразлива. Бажаючи компенсувати співробітниці обстановку, що погіршується, на роботі, він вирішив підвищити їй заробітну платню. Проте через деякий час жінка звільнилася і перейшла в іншу компанію на менший оклад. Подаючи заяву про звільнення, вона сказала: «Там платять менше, зате мені там спокійніше, немає крику і шуму».

Подумайте, в чому полягала мотивація цієї співробітниці? Який чинник був для неї мотивуючим?

4. Співробітниця однієї з компаній так описує причини зниження мотивації на роботі: «Почавши працювати в компанії, я дуже старалася. Виконувала великий обсяг роботи, "крутилася", забуваючи навіть пообідати, часто приходила до керівника з пропозиціями про те, що можна ще зробити, щоб у компанії з'явилося більше клієнтів. Але з часом я зрозуміла, що насправді моя активність нікому не потрібна. Керівник завжди був мною незадоволений, часто мене лаяв, і ніяких спеціальних заохочень за свою старанність я не одержувала. В результаті я стала працювати, як всі, абияк, лише б досидіти до кінця робочого дня... Мені що, більше за інших треба?»

Якої основної помилки припускався керівник, враховуючи положення концепції очікувань? Що ви порадили б зробити цьому керівнику, щоб сприяти підвищенню мотивації своєї співробітниці?

5. У невеликій туристичній компанії перед Новим роком співробітники активно попрацювали, часто залишаючись у понадурочний час, щоб справитися з замовлень на новорічні тури. У компанії був підйом, одержаний хороший прибуток. Всі чекали реакції керівництва. На жаль, поздоровлень з Новим роком з боку керівництва не було. Лише до 11 січня у відділ принесли ящик з сувенірами до Нового року! Сам керівник не знайшов часу прийти у відділ і привітати співробітників. Через деякий час весь відділ (!) перейшов працювати в іншу компанію.

Проаналізуйте помилки керівника і недоліки системи мотивації персоналу в організації.

6. У компанії, що налічує декілька десятків чоловік, кожен співробітник одержував проїзний квиток на громадський транспорт за рахунок організації. Ті співробітники, які користувалися своєю автомашиною, одержували компенсацію витрат на бензин в рамках вартості проїзного квитка. Через рік керівник відмовився від цієї частини соціального пакета без жодного мотивування. В результаті близько 30% співробітників компанії подали заяву про звільнення.

Проаналізуйте ситуацію і виявіть помилки, допущені в системі мотивації праці в організації.

7. Іноді керівник, що має потребу в ризику, прагне організувати екстремальний відпочинок для своїх співробітників. Так, в невеликій компанії молодий керівник захоплювався екстремальним водінням автомобіля. Тривалий час він намагався залучити до свого захоплення чоловічу частину свого персоналу. Проте охочих скласти йому компанію не знайшлося. Зазнавши невдачі, він у наказному порядку вивіз співробітників на літаку і спробував заставити їх стрибнути з парашутом. Деяким це сподобалося, але багато хто відмовився і пізніше звільнився з компанії.

Виділіть ключові мотиватори учасників ситуації, проаналізуйте дії керівника з точки зору мотивації персоналу.

## **Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі**

### ***Компетентності***

Здатність поєднувати складові елементи організації заробітної плати за умов ринкової економіки; здатність застосовувати державне і договірне регулювання в організаціях заробітної плати; здатність враховувати ринкову кон'юнктуру як регулятор заробітної плати.

### ***Основні терміни та поняття***

Заробітна плата. Функції заробітної плати. Диференціація зарплати. Організація заробітної плати. Ринок праці. Державне регулювання заробітної плати. Договірне регулювання заробітної плати.

### ***Питання для обговорення***

1. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності.
2. Мотиваційний потенціал організації заробітної плати.
3. Диференціація доходів населення та її вплив на мотивацію трудової діяльності.
4. Неоматеріалістична мотивація та порядок конфліктності мотивів.
5. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте відмінність трактування заробітної плати в централізованій плановій і ринковій економіці.
2. Які чинники впливають на визначення вартості робочої сили?
3. Як виглядає процес формування заробітної плати, яка його структура?
4. Назвіть ринкові механізми формування заробітної плати?
5. Охарактеризуйте політику заробітної плати в Україні.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати ситуаційні задачі.

### *Література*

1. Верещагіна Л. А. Психологія потребностей и мотивація персоналу. Харків: Изд-во Гуманитарный центр, 2002. 152 с.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.
3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія]. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ : ПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

### *Ситуаційні задачі*

1. Старанна і активна молода жінка протягом багатьох років добивалася підвищення свого посадового статусу. Проте, коли її призначили начальником відділу, вона недовго була задоволена своїм результатом.

Так, її очікування виправдалися, але вони вступили в суперечність з сімейними цінностями. Тепер її робочий день став ненормованим: щоб виконати свої посадові обов'язки, їй часто доводилося виходити на роботу раніше, а йти пізніше. Виникли конфлікти з чоловіком і дітьми. Оскільки тепер результати її успішної роботи не узгоджувалися з життєвими цінностями, їй довелося спеціально вирішувати цю проблему.

Що б ви могли порадити цій співробітниці?

Як сумістити успіхи на роботі і сімейні цінності?

2. Після відвідування німецької фабрики керівництво російської компанії ухвалило рішення видавати своїм робітникам заробітну плату в конвертах, як це роблять в Німеччині.

Через деякий час в цеху спалахнув справжній бунт. Робітники відкривали конверти і порівнювали свою заробітну платню. Оскільки

деяким молодим робітникам, що тільки що прийшли в компанію, видавали ЗП невинувато вищу, ніж іншим, співробітникам, які працювали в компанії давно, порахували, що порушений принцип справедливості, і озвучили наміри про звільнення.

Як ви вважаєте, чи правильне рішення ухвалило керівництво з видачі робітникам заробітної плати в конвертах?

Яким чином необхідно було пояснити нововведення нової форми оплати їх праці?

Чому виник бунт і що б ви могли зробити в такій ситуації, якби були керівником цієї компанії?

3. Російська компанія виникла на основі сімейного бізнесу. Керівником компанії став середній брат, ключові позиції в компанії займали його родичі: батьки, старша сестра, молодший брат, чоловік старшої сестри, дружина молодшого брата і т.п.

Родичі володіли пріоритетними правами в ухваленні рішень, одержували велику заробітну плату і бонуси. Всі співробітники знали, що увійти до цієї закритої групи власників практично неможливо.

У компанії також було відомо, що зусилля і активність мало відображаються на винагороді і заохоченнях. В результаті тут спостерігалася висока плинність персоналу, а конкуренти між собою називали цю організацію «кузнею кадрів».

Які положення концепції справедливості не враховуються в даній компанії?

Які рекомендації можна запропонувати керівнику, щоб усунути наявні помилки в системі мотивації персоналу?

4. Керівник відділу поспішає на зустріч до клієнта і нервово віддає доручення своєму співробітнику: «Я дуже поспішаю! Бачите, біля входу стоїть машина? Вже через 40 хвилин я повинен бути на переговорах! А ви знаєте, які всюди пробки?! Швидко запам'ятовуйте, що потрібно зробити! Підете на четвертий поверх, в кімнату 411, там сидить симпатична дівчина Юля. Візьмете у неї текст мого звіту, в ньому сімнадцять сторінок, перевірте всі цифри, друкарські помилки і неточності, якщо вони там є. Все виправіть! Підготуйте мені звіт, я виступаю на розширеній нараді! Дуже відповідальний виступ! Будуть акціонери! Все! Часу більше немає! Виконуйте! Це термінове завдання!»

Які помилки зробив керівник, формулюючи завдання своєму підлеглому?

Що б ви могли йому порадити, враховуючи положення концепції?

5. У одній компанії робітники висловлювали незадоволеність заробітною платою. Не дивлячись на те, що їх претензії були обґрунтованими, фінансові можливості компанії в той момент не дозволяли збільшити заробітну плату. Перед керівництвом постало завдання мотивації робітників за допомогою нематеріальних чинників. При цьому слід було мати на увазі, що кожен робітник трудився на своїй ділянці і кінцевого результату своєї праці бачити не міг.

Для того, щоб нейтралізувати незадоволеність персоналу або знизити його рівень, в цеху була організована виставка кращих робіт (світильників) найбільш кваліфікованих робітників з вказівкою, на якій виставці ця продукція була представлена. Крім того, в цеху були вивішені фотографії крупних компаній, які купили ці світильники. За допомогою таких, загалом, не дорогих заходів незадоволеність робітників своєю заробітною платою на деякий період була знижена.

Які заходи ви ще могли б запропонувати в даній ситуації, щоб знизити незадоволеність робітників низьким рівнем заробітної плати, якщо підвищити її компанія поки не може?

6. Молода жінка була прийнята на роботу в компанію на випробувальний термін після домовленості з керівництвом про те, що кожен місяць одержуватиме місячний оклад. Офіційно договір з компанією на роботу протягом випробувального терміну оформлений не був. Пройшли два місяці, а заробітна плата їй ще не була виплачена. При розмові з керівником вона кожного разу чула його обіцянки, що оплата буде проведена, але гроші затримувалися.

Звільнятися без оплати співробітниця не хотіла, але і одержати гроші за свою працю не могла. Звичайно, своїми діями керівник знизив мотивуюче значення заробітної плати для нової співробітниці.

Що можна рекомендувати йому зробити, щоб відновити статус заробітної плати як мотиватора для цієї співробітниці, якщо він хоче прийняти її на роботу після випробувального терміну?

Як ви порадили б поступити співробітниці, щоб одержати свої гроші в даній ситуації?



7. Півроку тому співробітник одержав нову посаду, якої добивався протягом тривалого часу, і підвищення заробітної плати. Але мотивація до отримання високих результатів була недовгою. Виникли небажання йти вранці на роботу, апатія, спроби «дотягнути» до вихідних або святкових днів.

Що відбулося?

Чому гроші перестали бути для співробітника достатнім стимулом?

Про які ще незадоволені потреби можна говорити відносно цього співробітника?

## ***Змістовний модуль 2. Прикладні аспекти мотивації персоналу***

### **Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу**

#### ***Компетентності***

Здатність розуміти зміст тарифної системи оплати праці і її елементів; здатність використовувати традиційний і нові підходи до побудови тарифної системи; застосовувати безтарифну систему оплати праці; здатність розуміти особливості єдиної гнучкої тарифної системи ОП; здатність розрізняти різновиди систем оплати праці; здатність розуміти принципи організації преміювання персоналу та необхідні її елементи.

#### ***Основні терміни та поняття***

Тарифна система оплати праці. Тарифні сітки. Тарифні ставки. Посадові оклади. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Надбавки і доплати до заробітної плати. Мінімальна тарифна ставка. Гнучкий тариф. Тарифна ставки за кваліфікацію. Безтарифна система оплати праці. Коефіцієнт трудового внеску. Єдина гнучка тарифна система (ЄГТС). Погодинна і відрядна системи оплати праці. Пряма відрядна система ОП. Відрядно-прогресивна система ОП. Відрядно-регресивна система ОП. Акордна система ОП. Погодинно-преміальна система ОП. Відрядно-преміальна система ОП. Організація преміювання персоналу. Види одноразових премій і винагород.

#### ***Питання для обговорення***

1. Погодинні і відрядні системи оплати праці: їх види і організація.

2. Складові елементи преміальної системи.
3. Організація преміювання працівників.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Яка будова тарифної системи ОП за традиційним підходом?
2. Охарактеризуйте особливості гнучкого тарифу та переваги його застосування.
3. Які особливості впровадження безтарифної системи оплати праці?
4. Назвіть принципи організації єдиної гнучкої тарифної системи (ЄГТС)?
5. Яким є організаційно-економічний механізм удосконалення нормування праці?
6. Які Вам відомі різновиди системи і форми оплати праці?
7. Охарактеризувати організацію преміювання персоналу як складова формування якісно нових мотиваційних настанов працівників.
8. Назвати різницю між організацією преміювання робітників і службовців за основні результати діяльності.
9. Як організовується преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами?
10. Охарактеризувати особливості застосування одноразових премій та винагород за сучасних умов.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати задачі.

### ***Література***

1. Балановська Т. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 417 с.
2. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
3. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ :

ПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

4. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

6. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія]. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.

7. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Київ : МАУП, 2001. 168 с.

8. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с.

### **Задачі для розвозку**

#### **Задача 1**

Визначте розцінки оплати праці робітника, зайнятого сортуванням огірків на транспортері та підрахуйте зарплату.

Тарифний розряд робіт – II, тарифний коефіцієнт – 1,59, погодинна тарифна ставка – 23,5 грн. Змінна норма виробітку при 8-годинному робочому дні – 9 т огірків. За місяць відсортовано 63 т огірків.

#### **Задача 2**

Визначити оплату праці з доплатою грибовару, якщо за місяць встановлено план здавання 50 ц солоних та 0,5 ц сушених грибів.

Фактично він здав 60 ц солоних та 0,6 ц сушених грибів. Розцінка за приготування 1 ц солоних грибів – 13,2 грн., а за 1 ц сушених – 72 грн. За виробіток понад планової продукції передбачена доплата в розмірі 20% відрядного виробітку.

#### **Задача 3**

Визначити планову суму фонду оплати праці для туроператора, якщо приріст фонду заробітної плати в плановому періоді становить 15%. Дані для розрахунку наведено в таблиці

Показники	Періоди часу	
	Звітний	Плановий
Виручка від реалізації турпродукту, тис.грн	245,5	323,1
Фонд оплати праці, тис.грн	108,7	-
Продуктивність праці, тис. грн/чол	12,1	18,6

#### **Задача 4**

Розрахувати і порівняти місячний заробіток робітника за індивідуально-відрядною, відрядно-преміальною і відрядно-прогресивною системою, якщо: норма часу на 1 деталь – 0,7 год.; годинна тарифна ставка – 14,25 грн./год.; фактичний виробіток за місяць – 610 шт.; прийнято з першого подання – 580 шт.

Шкала збільшення зарплати за здачу з 1-го подання:

за здачу 100% – премія 30% відрядного заробітку;

95-100% – 25%;

92-95% – 14%;

85-92 – 10%.

Планове завдання на місяць – 510 шт. При перевиконання плану на 10% розцінка збільшується у 1,5 рази, при перевиконанні вище, ніж на 10% у 2 рази.

#### **Задача 5**

Робітник за допомогою бурового інструменту обслуговує 3 комплексні бригади. Норма виробітку на кожну бригаду – 250 м<sup>3</sup> руди. Фактичний виробіток 1-ої бригади склав 262 м<sup>3</sup>, 2-ої – 268 м<sup>3</sup>, 3-ої – 256 м<sup>3</sup>.

Визначте непрямий відрядний заробіток робітника, якщо він відпрацював 23 зміни по 6 годин. Тарифна погодинна ставка – 23,25 грн.

#### **Задача 6**

Підсобний робітник обслуговує трьох основних робітників. Його годинна тарифна ставка 23,3 грн. при 8-годинному робочому дні. Змінна норма виробітку кожного із основних робітників становить 60 шт. за зміну, а фактичне виконання цієї норми за зміну становило: першим робітником – 99%, другим – 120%, третім – 112%. Визначте фактичний денний заробіток підсобного робітника.

#### **Задача 7**

Працівнику К. встановлено завдання за січень місяць 250 нормо-годин, фактично відпрацьовано 275 нормо-годин, із них по технічно обґрунтованим нормам 260 (зарплата по цим нормам – 600 грн.). Здано продукції з першого подання 250 нормо-годин. При здачі продукції по технічно-обґрунтованим нормам на 90-100% премія 24%. За кожний

процент перевиконання завдання розмір премії збільшується на 0,5%. За здачу продукції з першого подання премія збільшується на 28%. Визначте місячний заробіток працівника.

### **Задача 8**

Місячний оклад головного економіста 1000 грн. при тривалості робочого дня 8 годин. За графіком ним має бути відпрацьовано 23 дні, 1 з яких святковий, що не співпадає з вихідним. Фактично йому був наданий листок непрацездатності на 3 дні. Стаж роботи працівника на даному підприємстві – 9,5 років. З фонду матеріального заохочення йому нарахована премія в розмірі 20% фактичного заробітку. Обчислити місячний заробіток економіста, з урахуванням відпрацьованого часу.

### **Задача 9**

У приватного підприємця мається торгівельне підприємство, де згідно штатного розпису працюють: директор з окладом 8800 грн., бухгалтер 6700 грн., завідуючий магазином 6500 грн.

У жовтні 2018 р. при нормі 184 год., відпрацьовано: директором 184 год., бухгалтером 184 год., а завідуючий магазином була на лікарняному, тому відпрацювала лише 128 год. Визначити фонд оплати праці працівників підприємства.

## **Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати**

### ***Компетентності***

Здатність застосовувати доплати і надбавки в системі організації оплати праці; вирішувати проблему вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначати їх розмірів для кожного конкретного працівника; здатність враховувати «поріг відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок; здатність обґрунтувати доцільність застосування надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці; застосовувати варіанти вдосконалення практики встановлення компенсаційних виплат.

### ***Основні терміни та поняття***

Доплати і надбавки до заробітної плати. Критерії для встановлення доплат і надбавок. Критерії диференціації надбавок для основних і

допоміжних робітників. Поняття «порогу відчутності». Компенсаційні виплати. Доплати компенсаційного характеру.

### ***Питання для обговорення***

1. Доплати і надбавки як самостійний елемент заробітної плати і складова тарифної системи;
2. Проблема вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника;
3. Врахування «порогу відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Чи можна вважати доплати і надбавки самостійним елементом ЗП?
2. Які особливості застосування доплат і надбавок за нових економічних умов?
3. Навести приклади побудови системи доплат і надбавок стимулювального характеру.
4. Яким чином потрібно врахування «порог відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок?
5. Якими є об'єктивні передумови доцільності застосування надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці, виконання особливо важливих і відповідальних робіт?
6. Назвати можливі варіанти вдосконалення практики встановлення компенсаційних виплат (за роботу у важких шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці).

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати тестові завдання.

### ***Література***

1. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.

2. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ : ПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

5. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія]. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.

6. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Київ. : МАУП, 2001. 168 с.

7. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с.

8. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП «Компринт», 2015. – 417 с.

### *Тестові завдання*

**1. Законодавчо та нормативно обумовлені виплати працівникам понад їх основну заробітну плату, які пов'язані з особливостями та умовами праці, а також особистими якостями працівників це:**

- а) премія;
- б) доплати;
- в) доплати та надбавки;
- г) надбавки.

**2. Який закон України конкретизує та передбачає умови запровадження й розміри надбавок та доплат?**

- а) Кримінальний кодекс;
- б) Закон України «Про оплату праці»;
- в) Господарський кодекс;
- г) Закон України «Про власність».

**3. Робота у нічний час оплачується у підвищеному розмірі, але не нижче:**

- а) 20%;
- б) 30%;
- в) 40%;
- г) 10 %.

**4. У разі застосування бригадної форми організації праці здійснюється доплата бригадирам, які не звільнені від основної роботи, за керівництво бригадою від 5-ти до 10-ти осіб та понад 10**

**осіб становлять:**

- а) 5% та 10% відповідно;
- б) 10% та 15% відповідно;
- в) 15% та 20% відповідно;
- г) 20% та 25% відповідно.

**5. Заробітна плата працівникам молодше вісімнадцяти років при скороченій тривалості щоденної роботи виплачується в розмірі:**

- а) 50% від тарифної ставки;
- б) пропорційно від відпрацьованого часу;
- в) у такому ж розмірі, як працівникам відповідних категорій при повній тривалості щоденної роботи;
- г) тарифікації нижчої від присвоєних розрядів.

**6. Оплата роботи у святковий та неробочий день оплачується:**

- а) у подвійному розмірі;
- б) у розмірі заробітної плати звичайного робочого часу;
- в) у потрійному розмірі;
- г) заробітна плата плюс 50% від тарифної ставки.

**7. Установлення розміру доплат і надбавок має передбачати врахування:**

- а) порогу рентабельності;
- б) порогу беззбитковості;
- в) порогу відчутності;
- г) свій варіант відповіді.

**8. За яких обставин за нових економічних умов підвищується роль надбавок і доплат:**

а) з'являється можливість об'єктивніше оцінити трудові зусилля конкретних спеціалістів і спонукати їх до виконання найскладніших і найвідповідальніших робіт;

б) спеціалістам, внесок яких у результати роботи виявиться найбільшим, забезпечується й вища оплата;

в) надбавки є тим елементом заробітної плати спеціалістів, який дає змогу систематично її коригувати подібно до збільшення заробітної плати робітників-відрядників у разі виконання й перевиконання встановлених норм виробітку;

г) всі відповіді вірні.

**9. За сучасних умов потребує перегляду і практика доплат компенсаційного характеру з огляду на такі обставини:**



а) значна частина підприємств продовжує дотримуватися колишньої практики визначення доплат, незважаючи на те, що окремі її елементи застаріли та окремі підприємства через спад виробництва, фінансові труднощі й несприятливу ринкову кон'юнктуру нехтують необхідністю врахування фактора умов праці та запровадження відповідних компенсаційних виплат;

б) значна частина підприємств продовжує дотримуватися колишньої практики визначення доплат, незважаючи на те, що окремі її елементи застаріли;

в) окремі підприємства через спад виробництва, фінансові труднощі й несприятливу ринкову кон'юнктуру нехтують необхідністю врахування фактора умов праці та запровадження відповідних компенсаційних виплат;

г) не має вірної відповіді.

#### **10. Особливістю традиційного підходу до визначення доплат є:**

а) збереження чинних відносних розмірів виплат;

б) впровадження вищих тарифних ставок та окладів за обмежених фінансових коштів;

в) немає вірної відповіді;

г) свій варіант.

### **Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання**

#### ***Компетентності***

Здатність формувати структуру контрактної форми трудового договору; здатність застосовувати законодавчі акти, які регламентують застосування контрактної форми трудового договору в Україні; здатність визначати умови, порядок укладання, оформлення, зміну умов і порядок розірвання контракту.

Здатність використовувати кращий зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу та адаптувати його до сучасних умов господарювання в Україні; здатність застосовувати нетрадиційні методи матеріального стимулювання праці.

#### ***Основні терміни і поняття***

Трудовий договір. Контракт. Матеріальне стимулювання персоналу. Диференціація оплати праці. Погодинна форма ЗП. Нормування праці.

Матеріальне стимулювання (преміювання) за якісні показники роботи. Організація преміювання персоналу за «стандартом Ракера». «Система відкладених премій». Моделі компенсаційної системи оплати праці. Нетрадиційний метод матеріального стимулювання праці. Поняття «одиниці кваліфікації».

### ***Питання для обговорення***

1. Юридичні аспекти використання контракту.
2. Порівняльна характеристика умов найму та оплати праці за класичним трудовим договором і контрактом.
3. Форми і системи оплати праці у промисловості європейських країн.
4. Індивідуалізація заробітної плати в сучасних умовах.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Які особливості контракту як виду трудового договору?
2. Які переваги і недоліки контрактної форми трудового договору?
3. Проаналізуйте нові підходи до умов укладання і розірвання контракту.
4. Які найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду матеріального стимулювання?
5. Які форми і системи ЗП у промисловості окремих європейських країн ?
6. Охарактеризуйте практику преміювання персоналу в США.
7. Назвіть характерні риси «системи відкладених премій» та її застосування у ФРН, Франції, Великобританії.
8. Які сучасні нетрадиційні методи застосовуються для побудови системи матеріального стимулювання?
9. Які методичні підходи та практичні рішення використовуються зарубіжними фірмами для повного врахування результатів праці?
10. Назвати нетрадиційні методи матеріального стимулювання.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.

6. Розв'язати ситуації.

### *Література*

1. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
2. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія]. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.
6. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Київ : МАУП, 2001. 168 с.
7. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с.
8. Жернаков В. В., Прилипко С. М., Ярошенко О. М. Трудове право : підручник. Харків: Право, 2012. 496 с.
9. Пилипенко П. Д. Трудове право України: академічний курс : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Ін Юре, 2014. 548 с.
10. Балановська Т. І. Управління персоналом : навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 417 с.

### *Ситуаційні задачі*

#### **Задача 1**

Відповідно до чинного законодавства про працю України поясніть, чому у разі досягнутої домовленості між працівником і роботодавцем про припинення трудових відносин за угодою сторін за наявності виданого відповідного наказу про звільнення працівника у роботодавця можуть виникнути проблеми з доведенням правомірності звільнення працівника, якщо працівник після звільнення звернеться до суду з позовом щодо неправомірного звільнення з роботи та поновлення на роботі?

#### **Задача 2**

Оксана Репетовська вирішила змінити роботу, оскільки зарплата на фабриці була невисокою і її часто затримували. У приватній фірмі, куди її запрошують працювати, зарплату виплачують регулярно та у

два рази більшу. 14 вересня вона попередила майстра, що звільняється, а 15 вересня вже приступила до роботи у приватній фірмі. Дайте оцінку ситуації.

### **Задача 3**

До керівника підприємства звернулися батьки Артема Мочалкіна [15 років, навчається у школі] із вимогою звільнити свого сина з роботи, оскільки на їхню думку, ця робота дуже його втомлює і негативно впливає на стан здоров'я. Роботодавець відповів, що хлопець дорослий, самостійно влаштувався на цю роботу і самостійно буде звільнитися. Дайте оцінку ситуації. Хто правий? Яке рішення буде прийнято?

### **Задача 4**

Молодий спеціаліст Андрій Репетовський – випускник Аграрного коледжу – отримав направлення на роботу до Броварської птахофабрики. Згідно з укладеним трудовим договором роботодавець зобов'язувався протягом 6 місяців забезпечити сім'ю Репетовського житлом. Але через рік роботи Репетовського житла його сім'ї надано не було. Крім того, за останні 2 місяці йому не виплачувалась зарплата. В зв'язку з цим Репетовський подав заяву про звільнення за власним бажанням. Але директор птахофабрики відмовив йому у звільненні, заявивши, що Репетовський, як молодий спеціаліст, зобов'язаний відпрацювати не менше трьох років. Чи правомірна така відмова?

### **Задача 5**

1 вересня Артур Бубліков подав заяву про звільнення за власним бажанням. Але 12 вересня він звернувся до начальника відділу та повідомив, що змінив своє рішення та вирішив залишитися працювати. Незважаючи на це 18 вересня його викликали до відділу кадрів і видали розрахунок та трудову книжку із записом про звільнення. Бубліков звернувся до суду з вимогою поновити його на роботі. Яким буде рішення суду?

### **Задача 6**

Робітник Лопухов подав заяву про звільнення з заводу 1 березня. 15 березня він був запрошений до директора заводу, який повідомив, що його буде звільнено 28 березня, тому що заява потрапила до нього лише напередодні. Крім того, директор зажадав від Лопухова, щоб той вказав у заяві причини свого звільнення. Лопухов відмовився виконати

цю вимогу та наполягав на негайному звільненні. Хто правий у цій ситуації?

### **Задача 7**

Вчителя фізики Богданова було звільнено з роботи за появу на роботі у нетверезому стані. Вчитель оскаржив наказ про звільнення до суду, де вказав, що факт його нетверезого стану підтверджували його колишня дружина та її теперішній чоловік. А насправді він був хворий. Ваша думка щодо цього. Який порядок звільнення працівників з цієї підстави?

## **Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

### ***Компетентності***

Здатність враховувати сучасні зміни в структурі мотивів та їх ієрархії; використовувати виробничу демократію та гуманізацію праці як метод нематеріальної мотивації трудової діяльності; врахування організаційно-економічних і правових аспектів розвитку відносин власності працівників фірм; використання планування кар'єри як чинника мотивації; застосування регулювання робочого часу, заохочення наданням вільного часу та інформованості колективу як чинників мотивації.

### ***Основні терміни і поняття***

Концепція «якості трудового життя». Концепція «збагачення змісту праці». Концепція «співучасті». Концепція «гуманізації праці». Гуманізація праці. Виробнича демократія. Система участі працюючих в управлінні. «Гуртки якості». Планування кар'єри. Зміст кар'єри. Моделі гнучкої організації робочого часу. Гнучкі (ковзні) графіки.

### ***Питання для обговорення***

1. Програма гуманізації праці та її складові.
2. Розвиток виробничої демократії як метод нематеріальної мотивації.
3. Система участі працюючих в управлінні, що склалась у Великобританії, Італії, Португалії, Німеччині.
4. Досвід використання «гуртків якості» у різних країнах світу (США, Японія, Європа).

5. Перспективні напрямки розвитку виробничої демократії на підприємствах України.
6. Планування кар'єри як чинник мотивації.
7. Перерозподіл робочого часу (регулювання) як метод мотивації трудової активності.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте структуру програми гуманізації праці та її складові.
2. Чи необхідно є розвиток виробничої демократії?
3. Якими є форми практичної реалізації участі трудящих в управлінні виробництвом?
4. Охарактеризуйте функціонування рад працівників як особливої форми участі працюючих в управлінні?
5. Охарактеризуйте досвід використання «гуртків якості» у різних країнах світу та обґрунтуйте можливість його використання в Україні.
6. Якими є перспективні напрямки розвитку виробничої демократії на підприємствах України?
7. Якими є основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом?
8. Обґрунтуйте залежність між рівнем інформованості колективу і мотиваційними настановами персоналу.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

### ***Література***

1. Верещагіна Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала. Харків : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. 152 с.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.

3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія]. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ : ПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
7. та практика регулювання : [монографія]. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.
8. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-прак. Пособ. Москва : ИКЦ «МарТ», 2003. 224 с.
9. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. Київ : Сан-Франциско, 2003. 492 с.
10. Ричи Ш. Управление мотивацией [пер. с англ. Е. А. Климова]. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.

### *Тестові завдання*

**1. Американські спеціалісти в галузі управління Т. Петерс і Р. Вотермен на основі вивчення досвіду 62 процвітаючих фірм дійшли висновку суть якого виражається формулою:**

- а) продуктивність – від людини;
- б) продуктивність – від машини;
- в) продуктивність – від капіталовкладень;
- г) продуктивність – від інновацій;
- д) всі відповіді вірні.

**2. Основною ланкою нематеріальної мотивації праці, як свідчить досвід, є:**

- а) подяки і дипломи;
- б) залучення працівників до управління виробництвом;
- в) гуманізація праці;
- г) виробнича демократія;
- д) немає правильної відповіді.

**3. Основною метою програм і методів мотивації є:**

- а) добробут власників;
- б) максимізація прибутку;
- в) підвищення продуктивності праці;

- г) немає правильної відповіді;
- д) правильні відповіді а) і в).

**4. Чим не зумовлена потреба в якомога ширшому розвитку виробничої демократії:**

- а) необхідністю зменшення для власників капіталу економічних «видатків» соціально-трудових конфліктів;
- б) потребою подолання відчуження персоналу від власності й процесів прийняття управлінських рішень та підвищення на цій основі результативності трудової діяльності;
- в) підвищенням значення персоналу в системі;
- г) нагальною потребою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що потребує залучення персоналу до опрацювання і реалізації організаційно-управлінських рішень;
- д) необхідністю забезпечення солідарної участі працівників в розподілі прибутків.

**5. Соціальна спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії це:**

- а) послаблення протистояння між власниками засобів виробництва і робочої сили через передання капіталом певних повноважень для збереження свого домінування на виробництві та в соціально-трудових відносинах;
- б) досягнення соціального компромісу між працею і капіталом на основі використання різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного переходу від конфронтаційного типу соціально-трудових відносин до змагально-партнерських;
- в) оптимізація відносин між працею і капіталом на принципах соціального партнерства.
- г) правильні відповіді а), б) і в)
- д) немає правильної відповіді.

**6. За критерієм джерела права залучення персоналу і його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу результатів господарської діяльності його участь може ґрунтуватися на основі:**

- а) реалізації трудових прав;
- б) реалізації прав власності;
- в) одночасної реалізації трудових прав і прав власності;
- г) правильні відповіді а) і б);
- д) правильні відповіді а), б) і в).



**7. Внутрішньофірмова кар'єра охоплює зміну стадій розвитку працівника:**

- а) в межах однієї організації;
- б) в межах кількох організацій;
- в) в межах одного підрозділу організації;
- г) всі відповіді вірні;
- д) немає правильної відповіді.

**8. Моделі ділової кар'єри можуть бути:**

- а) загальними і конкретними;
- б) стратегічними і тактичними;
- в) персоналізованими і універсальними;
- г) реальними і міфічними;
- д) чіткими і невизначеними.

**8. Що з наведеного не входить до основних цілей довідника співробітника:**

- а) довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі;
- б) надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам глибше зрозуміти головні засади діяльності компанії, адаптуватися до умов її функціонування;
- в) інформувати співробітників про те, чого компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе;
- г) уникати конфліктних ситуацій;
- д) відповіді а) і б).

**9. До внутрішньофірмових публікацій належать:**

- а) газети;
- б) журнали;
- в) багатотиражки;
- г) все вище перераховане;
- д) відповіді а) і в).

**10. В американських фірмах застосовуються такі основні форми розвитку виробничої демократії:**

- а) участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху (дільниці);
- б) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;

- в) запровадження систем участі персоналу в прибутках;
- г) участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорації;
- д) усі відповіді вірні.

## **Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність застосовувати оцінки персоналу в менеджменті; визначати складові оцінки персоналу; здатність обирати методи оцінки персоналу залежно від конкретної ситуації; здатність обґрунтовувати вибір форми поведінки керівників; здатність здійснювати комплексну оцінку персоналу на основі застосування системи балів; за досягнення поставлених цілей (оцінка за цілями); здатність проводити соціально-психологічну оцінку керівників і спеціалістів; здатність організовувати атестацію керівників і спеціалістів.

### ***Основні терміни і поняття***

Оцінка персоналу. Самооцінка. Зовнішня оцінка персоналу. Складові оцінки персоналу. Підходи до оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Форми поведінки керівників. Поняття «подвійного стандарту виконання». Оцінка персоналу на основі застосування системи балів. Оцінка персоналу за досягнення поставлених цілей. Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів. Атестація керівників і спеціалістів.

### ***Питання для обговорення***

1. Самооцінка і зовнішня оцінка персоналу: функції, значення, принципи здійснення, використання результатів.
2. Підходи до оцінки персоналу.
3. Проблема та джерела збирання інформації для оцінки персоналу.
4. Оцінка персоналу за цілями.
5. Поведінка керівників в процесі оцінювання персоналу: позитивний і негативний вплив на збалансованість оцінки.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Проаналізуйте теорію і практику оцінки персоналу в Україні.

2. Проаналізуйте практику оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу.
3. Які труднощі виникають при здійсненні оцінки персоналу?
4. Які проблеми виникають при збиранні інформації для оцінки персоналу?
5. Назвіть позитивний і негативний вплив різних форм поведінки керівників на збалансованість оцінки персоналу та доцільність їх застосування.
6. Назвіть особливості оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат колективу?
7. Обґрунтуйте нові напрями в системі атестації керівників і спеціалістів.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

### ***Література***

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія]. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
2. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
3. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
4. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
5. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ : ПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
11. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Київ : МАУП,

2001. 168 с.

8. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с.

### *Тестові завдання*

#### **1. Основні завдання ділової оцінки працівника полягають у:**

- а) визначенні його трудового потенціалу;
- б) відповідності працівника наявним вимогам до посади;
- в) міри ефективності його трудової діяльності;
- г) визначенні цінності працівника на підприємстві;
- д) всі відповіді вірні.

#### **2. Результати оцінки персоналу використовують для розв'язання таких питань:**

- а) підбір і розстановка нових працівників;
- б) удосконалення організації праці;
- в) удосконалення структури управління;
- г) оцінка ефективності навчання працівників;
- д) всі відповіді вірні.

#### **3. Які основні принципи оцінки персоналу:**

- а) невідворотності, загальності;
- б) систематичності, об'єктивності;
- в) гласності, всебічності;
- г) демократизму, результативності;
- д) всі відповіді вірні.

#### **4. Які основні складові оцінки персоналу:**

- а) зміст оцінки і методи оцінки;
- б) методи і процедура оцінки;
- в) процедура і зміст оцінки;
- г) всі відповіді вірні;
- д) жодної правильної відповіді.

#### **5. Яке основне джерело інформації, що використовується в оцінці персоналу:**

- а) бесіда, тренінгові заняття, стажування працівників;
- б) стажування і ділові ігри;
- в) опитування і тренінгові заняття;
- г) ) бесіда, тренінгові заняття, стажування працівників, опитування, ділові ігри;
- д) анкетування, бесіда, ділові ігри.

**6. Комплексна оцінка конкретного працівника здійснюється за формулою:**

- а)  $K_o = K_n \cdot D_n + C_\phi \cdot P_p$ ;
- б)  $K_{o.n} = 1,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_p \cdot P_p$ ;
- в)  $K_{o.n} = 0,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_\phi \cdot P_p$ ;
- г)  $K_{o.n} = 2,5 \cdot K_n \cdot D_\phi + C_\phi \cdot P_p$ ;
- д)  $K_{o.n} = 0,5 \cdot K \cdot D + C \cdot P$ .

**7. Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:**

- а)  $K = (O + C + Л) : 0,85$ ;
- б)  $K_n = (O + C + Л) : 1,85$ ;
- в)  $K_n = (O + C + A) : 0,85$ ;
- г)  $K = (O + C + A) : 1,85$ ;
- д)  $K_n = (O + C + Л) : 0,85$ .

**8. Які функції виконує атестація:**

- а) явні і неявні;
- б) явні і неприховані;
- в) неявні і приховані;
- г) явні і латентні;
- д) всі відповіді вірні.

**9. Ефективність атестації визначається передовсім її об'єктивністю, що досягається:**

- а) повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які використовуються для оцінки;
- б) достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- в) узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- г) демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих;
- д) всі відповіді вірні.

**10. Які суб'єктивні казуси можуть виникати при оцінці керівниками своїх підлеглих?**

- а) «проекція»;
- б) «луна»;
- в) «атрибуція»;
- г) «очікування»;
- д) оцінка «з першого погляду».

## ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Психологічні аспекти мотивації поведінки людей.
2. Сучасні приклади мотивації персоналу у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.
3. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.
4. Мотиваційна сфера особистості.
5. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості.
6. Спонукальні мотиви активності поведінки людей.
7. Роль статусної мотивації в активізації поведінки працівників.
8. Внесок українського вченого М. І. Туган-Барановського в розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
9. Сучасні приклади застосування змістовних мотиваційних теорій у провідних компаніях світу.
10. Специфіка застосування змістовних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.
11. Сучасні приклади застосування процесуальних мотиваційних теорій у провідних організаціях світу.
12. Специфіка застосування процесуальних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.
13. Приклади застосування методів мотивації на провідних підприємствах України і країн світу.
14. Узагальнення досвіду застосування винагороди і покарання у провідних організаціях.
15. Специфіка мотивації працівників залежно від стажу їх роботи.
16. Особливості мотивації працівників різних типів темпераменту.
17. Застосування концепції збагачення праці у практиці мотиваційного менеджменту.
18. Вплив змісту праці на мотивацію працівників.
19. Застосування матеріальної мотивації у провідних компаніях України і держав світу.
20. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників.
21. Специфіка мотивації колективу на різних етапах його розвитку.
22. Досвід провідних компаній з формування корпоративної культури.
23. Особливості мотивації колективів різних типів.
24. Узагальнення досвіду використання мотиваційного потенціалу успішними менеджерами.

## ПИТАННЯ НА ІСПИТ

1. Предмет, методи, зміст та завдання дисципліни «Мотивація персоналу».
2. Загальне розуміння мотивації. Визначення та взаємозв'язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце в мотиваційному механізмі.
3. Процес мотивації, його етапи.
4. Роль, зміст та класифікація потреб.
5. Зміст і функції мотивів. Мотиваційне ядро: поняття, структура, ієрархія.
6. Стимули і інтереси: види, характеристика, чинники впливу.
7. Співвідношення внутрішньої і зовнішньої мотивації.
8. Поняття «оптимального діапазону активності».
9. Проблема оцінки результатів роботи окремого працівника і його винагороди.
10. Категорії мотивації персоналу: мотиватори, мотиваційний потенціал працівника, спрямованість мотивації, сила мотивації тощо.
11. Еволюція наукових підходів до мотивації трудової діяльності: етапи розвитку, наукові школи, внесок в теорію і практику менеджменту.
12. Сутність найвідоміших змістових теорій мотивації (Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клеланда).
13. Переваги і вади змістових теорій мотивації.
14. Порівняльний аналіз змістових теорій мотивації: спільні положення і відмінності, співвідношення груп потреб, особливості.
15. Узагальнення суті змістових теорій мотивації.
16. Зasadничі ідеї теорії ієрархії потреб Маслоу.
17. Класифікація і аналіз потреб у теорії Альдерфера.
18. Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації трудової діяльності.
19. Використання теорії мотивації в управлінні персоналом.
20. Нова філософія управління персоналом.
21. Теорія очікувань як складова науки мотивації: основні положення, висновки, практичне застосування в сучасних умовах.
22. Ключові положення, висновки і використання теорії справедливості С.Адамса.
23. Основні ідеї, цілі і напрямки практичної реалізації партисипативного управління.

24. Традиційні і нетрадиційні підходи до мотивації персоналу.
25. Використання теорії мотивації в управлінні персоналом.
26. Складові мотивації трудової діяльності.
27. Матеріальна мотивація: поняття, зміст, основні положення.
28. Роль нематеріальних мотивів і стимулів у визначенні трудової поведінки працівників.
29. Поняття мотиваційного моніторингу.
30. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності.
31. Мотиваційний потенціал організації заробітної плати.
32. Диференціація доходів населення та її вплив на мотивацію трудової діяльності.
33. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу.
34. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів.
35. Поняття децильного коефіцієнта, індекса концентрації доходів (коефіцієнт Джіні).
36. Поняття примусу і примусової мотивації.
37. Показники оцінки мотивації трудової діяльності в системі моніторингу.
38. Поняття і сутність заробітної плати в ринковій економіці.
39. Проблема визначення вартості робочої сили, чинники які на неї впливають.
40. Ринкова кон'юнктура як регулятор заробітної плати.
41. Державне регулювання заробітної плати.
42. Відмінність трактування заробітної плати в централізованій плановій і ринковій економіці: порівняльна характеристика.
43. Функції заробітної плати і механізм їх реалізації.
44. Договірне регулювання заробітної плати як складова соціального партнерства.
45. Процес формування заробітної плати, його дворівнева структура.
46. Політика заробітної плати в Україні.
47. Генеральна угода, галузева угода, колективний договір: функції і зміст.
48. Поняття і зміст тарифної системи оплати праці.
49. Безтарифна система оплати праці.
50. Єдина гнучка тарифна система: принципи організації і складові елементи.



51. Організація преміювання персоналу як складова формування якісно нових мотиваційних настанов працівників.
52. Погодинні і відрядні системи оплати праці: їх види і організація.
53. Складові елементи преміальної системи.
54. Організація преміювання працівників.
55. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки.
56. Організаційно-економічний механізм удосконалення нормування праці.
57. Прості і складні системи оплати праці.
58. Доплати і надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація за групами і видами.
59. Застосування доплат і надбавок за нових економічних умов.
60. Вдосконалення практики встановлення доплат і надбавок.
61. Доплати і надбавки як самостійний елемент заробітної плати і складова тарифної системи.
62. Проблема вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника.
63. Врахування «порогу відчутності» при встановленні розміру доплат і надбавок.
64. Критерії диференціації надбавок для основних і допоміжних робітників.
65. Доплати компенсаційного характеру.
66. Поняття і особливості контрактної форми трудового договору: переваги, специфічні властивості, недоліки застосування.
67. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання.
68. Порівняльна характеристика умов найму та оплати праці за класичним трудовим договором і контрактом.
69. Індивідуалізація заробітної плати в сучасних умовах.
70. Нормування праці як важливий засіб її організації.
71. Матеріальне стимулювання за якісні показники роботи.
72. Застосування моделей компенсаційної системи оплати праці.
73. Участь персоналу у прибутках фірм.
74. Поняття виробничої демократії: види, форми, передумови застосування на підприємствах України і в зарубіжній практиці.
75. Програма гуманізації праці та її складові.
76. Планування кар'єри як чинник мотивації.
77. Перерозподіл робочого часу (регулювання) як метод мотивації трудової активності.

- 78.Ефективність систем співучасті в капіталі, механізм їх функціонування, переваги і недоліки.
- 79.Інформованість колективу як чинник мотивації.
- 80.Поняття, сутність, види оцінки персоналу, їх соціально-економічне значення.
- 81.Методи оцінювання персоналу.
- 82.Комплексна оцінка персоналу: зміст, відмінності від інших методик, переваги застосування.
- 83.Самооцінка і зовнішня оцінка персоналу: функції, значення, принципи здійснення, використання результатів.
- 84.Підходи до оцінки персоналу.
- 85.Проблема та джерела збирання інформації для оцінки персоналу.
- 86.Оцінка персоналу за цілями.
- 87.Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів.
- 88.Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів.
- 89.Атестація керівників і спеціалістів: нові напрями і підходи.
- 90.Порядок формування і організація роботи атестаційної комісії.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Верещагіна Л. А. Психологія потребностей и мотивация персонала. Харків : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. 152 с.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”). Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія]. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
5. Доронина М. С. Управление мотивацией. Харків : Изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.
6. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Н.Новгород : НИМБ, 2003. 320 с.
7. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 132 с.
8. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
9. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2002. 512 с.
10. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія]. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
13. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-прак. Пособ. Москва : ИКЦ «МарТ», 2003. 224 с.
14. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. Київ : Сан-Франциско, 2003. 492 с.
15. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала : Учебное пособие. Практические задания (практикум). Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 640 с.
16. Ричи Ш. Управление мотивацией [пер. с англ. Е. А. Климова]. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
17. Семікіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія]. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.

18. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Київ : МАУП, 2001. 168 с.

19. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ: Дакор, 2008. 336 с.

### **Ресурси мережі Internet:**

1. Кабінет міністрів України. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
2. Верховна Рада України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
3. Державний комітет України із статистики. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
4. Інтернет-портал для управлінців. URL: [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)
5. Журнал «Стратегии». URL: [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua)
6. Журнал «Управление компанией». URL: [www.management.web-standart.net](http://www.management.web-standart.net)
7. Інтернет-портал з проблем менеджменту. URL: [www.12manage.com](http://www.12manage.com)
8. Журнал «Компаньон». URL: [www.companion.ua](http://www.companion.ua)
9. Бізнес-видання «Деловой журнал». URL: [www.delovoy.com.ua](http://www.delovoy.com.ua)
10. Український щотижневик «Експерт». URL: [www.expert.ua](http://www.expert.ua)
11. Українська мережа ділової інформації. URL: [www.liga.net](http://www.liga.net)
12. Політико-економічний журнал «Економіка України». URL: [www.eu.2001.narod.ru](http://www.eu.2001.narod.ru)
13. Журнал «Галицькі контракти». URL: [www.gc.kiev.ua](http://www.gc.kiev.ua)
14. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>.
15. Корпоративний менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/>.
16. Самоменеджмент керівника. URL: [http://www.elitarium.ru/2013/02/13/samomenedzhment\\_rukovoditelja.html](http://www.elitarium.ru/2013/02/13/samomenedzhment_rukovoditelja.html).
17. Психологія і бізнес он-лайн. URL: <http://www.psycho.ru/>
18. HR-портал. Спілка HR-менеджерів. URL: <http://www.hr-portal.ru>
19. Адміністративно-управлінський портал. URL: <http://www.aup.ru>

# **Навчально-методичне видання**

Милько Інна Петрівна

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до \_\_\_\_\_. Формат А 4. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. \_\_\_\_ Обл. вид. арк.  
Тираж 50 прим. Зам.