

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

Віталій Рейкін

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк 2023

УДК 331.101

P-35

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від серпня 2023 р.).

Рецензенти:

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

Сак Т. В. – к.е.н., доцент, кафедра економіки, підприємництва та маркетингу, ВНУ імені Лесі Українки.

Рейкін В. С.

P-35 Мотивація персоналу : методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 52 с.

Методичні вказівки до практичних занять складено відповідно до силабуса освітнього компонента «Мотивація персоналу». Навчально-методичне видання містить мету, завдання, структуру освітнього компонента, завдання до практичних занять, список літературних джерел.

Рекомендовано здобувачам денної та заочної форм навчання 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент».

УДК 331.101

© Рейкін В. С., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

Зміст

Вступ	4
Структура освітнього компонента	6
Теми та методичні рекомендації до практичних занять	8
Практичне заняття 1. Зміст мотивації та мотиваційного процесу	8
Практичне заняття 2. Змістові теорії мотивації	12
Практичне заняття 3. Процесуальні теорії мотивації	15
Практичне заняття 4. Трудові доходи персоналу	18
Практичне заняття 5. Формування соціального пакету	22
Практичне заняття 6. Нематеріальна мотивація	26
Практичне заняття 7. Підходи до формування тарифної системи заробітної плати	29
Практичне заняття 8. Система преміювання	34
Практичне заняття 9. Формування грейдової системи	38
Практичне заняття 10. Гарантії та компенсації в системі мотивації	40
Практичне заняття 11. Оцінка персоналу в системі мотивації праці	44
Практичне заняття 12. Зарубіжний досвід мотивації персоналу	47
Рекомендована література	50

Вступ

Освітній компонент «Мотивація персоналу» належить до нормативних, спрямований на формування фахових компетенцій здобувачів щодо системи мотивації персоналу, а також його універсальних принципів та управлінського інструментарію. Особлива увага приділяється вибору форм та методів мотивування персоналу, а також формування практичних навичок майбутніх фахівців.

Мета вивчення освітнього компонента – формування теоретичних знань і прикладних навичок щодо підвищення продуктивності праці персоналу та поліпшення якісних показників його роботи засобами матеріальної, трудової та статусної мотивації, а також набуття практичного досвіду щодо формування системи мотивації персоналу.

Основні завдання освітнього компонента: набуття здобувачами сучасних знань з теорії мотивації, формування в них навиків і вмінь аналізувати процес мотивування, розробляти практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємств та організацій; розвиток здібностей до самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотиваційного менеджменту.

В результаті вивчення освітнього компонента «Мотивація персоналу» здобувачі набудуть такі компетентності:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Фахові компетентності:

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати роботи, що виконуються, та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Програмні результати навчання:

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Структура освітнього компонента: лекції – 34 год. практичні – 34 год., самостійна робота – 44 год., консультації – 8 год. (4 кредити, 120 год.).

СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ»

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю / Бал
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи мотивації персоналу						
Тема 1. Зміст мотивації та мотиваційного процесу	12	4	4	4	-	ФО, Т, ПЗ/3
Тема 2. Змістові теорії мотивації	13	4	4	4	1	ФО, Т, ПЗ/3
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації	13	4	4	4	1	ФО, Т, ПЗ/3
Тема 4. Трудові доходи персоналу	9	2	2	4	1	ФО, Т, ПЗ/3
Тема 5. Формування соціального пакету	8	2	2	4	-	ФО, Т, ПЗ/4
Тема 6. Нематеріальна мотивація	7	2	2	2	1	ФО, Т, ПЗ, Д/4
Разом за модулем 1	62	18	18	22	4	20
Змістовий модуль 2. Практичні аспекти мотивації персоналу						
Тема 7. Підходи до формування тарифної системи заробітної плати	13	4	4	4	1	ФО, Т, ПЗ/3
Тема 8. Система преміювання	13	4	4	4	1	ФО, Т, ПЗ/3
Тема 9. Формування грейдової системи	9	2	2	4	1	ФО, Т, ПЗ, Е/3
Тема 10. Гарантії та компенсації в системі мотивації	9	2	2	4	1	ФО, Т, ПЗ, Д/3
Тема 11. Оцінка персоналу в системі мотивації праці	8	2	2	4	-	ФО, Т, ПЗ, Д/4
Тема 12. Зарубіжний досвід мотивації персоналу	6	2	2	2	-	ФО, Т, ПЗ/4
Разом за модулем 2	58	16	16	22	4	20

Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
Всього годин / Балів	120	34	34	44	8	100

Форма контролю: поточне оцінювання (фронтальне опитування (ФО), тестування (Т), практичні завдання (ПЗ), написання есе (Е)), модульний контроль, підсумковий контроль у формі екзамену.

ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1

Тема: *Зміст мотивації та мотиваційного процесу.*

Мета: *закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності мотивації персоналу як явища та процесу, його ролі як функції менеджменту.*

Питання для обговорення

1. Сутність мотиву та мотивації.
2. Зміст ключових термінів: «мотиватори», «стимул», «стимулювання», мотиваційний потенціал, винагорода.
3. Мотиваційний процес та його стадії.
4. Співвідношення рівня мотивованості та компетентності.
5. Мотивація як чинник конкурентних переваг.
6. Управлінські проблеми в контексті мотивації.

Методичні рекомендації

Визначте питання для підготовки (мають бути розглянуті усі питання, вказані у плані лекційного заняття). Опрацюйте джерела, зазначені у списку основної літератури. При підборі літератури рекомендується користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним). Складіть план відповіді на кожне питання. Визначте основні поняття, які необхідно засвоїти. Проаналізуйте, як опрацьований матеріал пов'язаний з іншими питаннями теми. Для кращого засвоєння та запам'ятовування матеріалу складіть короткий конспект по прочитаному матеріалу. Визначте проблеми в опрацьованому матеріалі, які недостатньо зрозумілі (з цими питаннями можна звернутися на консультації до викладача). Перевірте, як засвоєно опрацьовані питання, відповівши на тестові питання до теми та розв'язавши практичні завдання.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Керівник невеликої компанії, яка динамічно розвивалася, під час підбору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Він вважав, що орієнтований на успіх працівник прагнучим не лише особистого розвитку, а й розвитку компанії. Така політика керівника виявилась ефективною і сприяла розвитку компанії впродовж двох років. Після цього почалися масові звільнення працівників. Під час працевлаштування на роботу керівник обіцяв працівникам кар'єрне зростання, проте вільних вакансій на керівні посади не було. У результаті підприємство за півроку втратило найактивніших і найуспішніших працівників. Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

Ситуаційне завдання 2. Перед Новим роком співробітники відділу оптового продажу невеликої торговельної компанії інтенсивно працювали, часто залишалися після роботи, щоб виконати великий обсяг замовлень. Обсяги продажу в компанії набагато перевищили планові показники. Усі очікували схвалення результатів роботи керівництвом. Проте новорічних привітань і винагород співробітники не отримали. Лише після новорічних свят у відділ принесли новорічні подарунки. Причому керівник не знайшов вільного часу зайти й особисто привітати працівників, а передав пакунки кур'єром. Упродовж місяця майже всі співробітники відділу звільнилися. Визначити, якої помилки припустився керівник, запропонувати заходи, які він має застосувати для посилення мотивації та уникнення масових звільнень персоналу.

Тестові завдання:

1. Мотив – це:
 - а) відображення потреб;

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

2. За однакової потреби в різних людей можуть виникати:

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

3. Сила мотивації – це:

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

4. Внутрішніми чинниками мотивації є:

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

5. Зовнішніми чинниками мотивації є:

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

6. Зовнішнє стимулювання регламентується:

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

7. В основі стимулювання лежать:

- а) матеріальні чинники;
- б) моральні чинники;
- в) внутрішні чинники;
- г) всі варіанти водночас.

8. Стимул перетворюється на мотив лише:

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

9. Винагородою може бути:

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

10. Надмірна інтенсивність праці здатна:

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

11. Між мотивацією та кінцевими результатами існує:

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

12. Керівник має домагатися від підлеглих:

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

13. Оцінювання результатів роботи працівника здійснюється:

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

Практичне заняття № 2

Тема: Змістові теорії мотивації.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння змістових теорій мотивації, їхніх переваг та недоліків.

Питання для обговорення

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
2. Теорія К. Альдерфера.
3. Теорія двох факторів Ф. Герцберга.
4. Теорія Д. Мак-Клелланда.
5. Переваги та недоліки змістових теорій мотивації.

Практичні завдання

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

Ситуаційне завдання 2. Зі збільшенням чисельності відділу маркетингу почали погіршуватися відносини в колективі, постійно виникали конфлікти. Співробітники приходили до керівника відділу скаржитися на своїх колег. Окремі працівники часто брали лікарняні. У зв'язку з цим порушувалися терміни виконання завдань. Збільшилася також кількість стресових ситуацій. Особливо некомфортно почував себе досвідчений і старанний співробітник з уразливим характером. Щоб певним чином компенсувати працівникові погіршення соціально-психологічного клімату, начальник відділу звернувся до керівництва з проханням підвищити

працівникові посадовий оклад. Проте за деякий час співробітник звільнився і перейшов працювати до іншої компанії з меншою заробітною платою. У заяві на звільнення співробітник зазначив: «Заробітна плата менша, проте спокійніше, немає конфліктів та стресів». Пояснити ситуацію з позиції теорії Ф. Герцберга. Визначити, який фактор став для співробітника мотиваційним і якої помилки припустився керівник. Що потрібно було зробити керівникові, аби уникнути цієї ситуації?

Тестові завдання:

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

а) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;

б) задоволені потреби більше не справляють мотивувального впливу;

в) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархії;

г) всі варіанти вірні.

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

а) потреби визнання і самоствердження;

б) потреби належності і причетності;

в) фізіологічні потреби;

г) потреби безпеки.

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

а) потреби визнання і самоствердження;

б) потреби самовираження;

в) фізіологічні потреби;

г) потреби безпеки.

4. Недоліками ієрархії потреб А. Маслоу є:

а) абсолютизація ієрархічності потреб;

б) недостатнє врахування індивідуальних відмінностей;

в) існує багато винятків;

г) всі варіанти вірні.

5. К. Альдерфер виокремлює такі групи потреб:

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

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

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

7. Фрустрація за Альдерфером це:

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

8. Теорія двох факторів Герцберга ґрунтується на таких положеннях:

а) усунення чинників, що сприяють задоволенню потреб, не обов'язково призводить до демотивації;

б) усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов'язково приводить до посилення мотивації праці;

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

г) всі варіанти вірні.

9. Процес задоволення потреб за Герцбергом:

а) перебуває під впливом внутрішніх мотиваційних факторів;

б) перебуває під впливом зовнішніх мотиваційних факторів;

в) варіанти «а» та «б» водночас.

10. Процес незадоволення потреб за Герцбергом:

а) перебуває під впливом внутрішніх мотиваційних факторів;

б) перебуває під впливом зовнішніх мотиваційних факторів;

в) варіанти «а» та «б» водночас.

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

а) успіх;

б) влада (владарювання);

в) співучасть (причетність);

г) всі варіанти невірні.

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

а) досвіду;

б) навчання;

в) життєвих обставин;

г) всі варіанти водночас.

13. За Мак-Клелландом усі потреби:

а) ієрархічно впоорядковані;

б) не мають чіткої ієрахії;

в) належать до потреб високого порядку;

г) первинні.

Практичне заняття № 3

Тема: Процесуальні теорії мотивації.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння процесуальних теорій мотивації, їхніх переваг та недоліків.

Питання для обговорення

1. Теорія очікувань Левіна-Врума.

2. Теорія справедливості Адамса.

3. Партисипативне управління.

4. Модель Портера-Лоулера.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Щоб забезпечити безперервність роботи компанії у червні - серпні, керівникові потрібно переконати кількох працівників погодитися на перенесення щорічної основної відпустки з літніх місяців на осінні. Як керівникові найкраще це зробити, ґрунтуючись на основних положеннях теорії очікувань В. Врума?

Ситуаційне завдання 2. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компанії: торговельним агентам компанія виплачує лише комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу; участь у тренінгах беруть найкомпетентніші співробітники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладання коштів у навчання буде неефективним; плани роботи відділів складають з урахуванням пропозицій усіх співробітників компанії.

Тестові завдання:

1. Умовою мотивації процесуальних теорій є:
 - а) активні потреби;
 - б) сприйняття;
 - в) очікування;
 - г) всі варіанти вірні.
2. Теорія очікувань акцентує увагу на таких взаємозв'язках:
 - а) зусилля (затрати праці) – результати;
 - б) очікувана цінність винагороди;
 - в) результати – винагорода;
 - г) всі варіанти вірні.
3. Представники теорії очікувань є:
 - а) Левін;

- б) Врум;
 - в) Маслоу;
 - г) Герцберг.
4. Справедливість у свідомості людей асоціюється з:
- а) рівністю;
 - б) відсутністю дискримінації;
 - в) однаковим ставленням до оцінювання результатів праці;
 - г) всі варіанти вірні.
5. Головна ідея теорії справедливості:
- а) прогнозування майбутніх зусиль;
 - б) задоволення вторинних потреб;
 - в) порівняння оцінки власних заслуг з оцінюванням інших;
 - г) всі варіанти вірні.
6. Норма в теорії справедливості це:
- а) відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди;
 - б) відношення сприйнятої винагороди індивіда до сприйнятої винагороди інших;
 - в) відношення власних витрат до сприйнятих витрат інших;
 - г) всі варіанти вірні.
7. Реакцією людини на несправедливість може бути ...
8. Термін «партисипація» означає:
- а) фрустрацію;
 - б) сатисфакцію;
 - в) конвергенцію;
 - г) залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень.
9. В основі концепції партисипативного управління лежить:
- а) делегування повноважень;
 - б) співучасть без права вирішального голосу;
 - в) використання дорадчих принципів;

- г) всі варіанти вірні.
10. Модель Портера–Лоулера базується на:
- а) синтезі монопроцесуальних теорій мотивації;
 - б) вибірковому застосуванні інших процесуальних теорій;
 - в) поєднанні зусиль, сприйнятті результатів, винагород та міри задоволення;
 - г) всі варіанти вірні.

Практичне заняття № 4

Тема: Трудові доходи персоналу.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо джерел та структури трудових доходів персоналу.

Питання для обговорення

1. Сутність трудових доходів.
2. Структура трудових доходів та характеристика основних складових.
3. Чинники впливу на рівень трудових доходів.
4. Показники оцінювання диференціації доходів в організації.
5. Поняття дауншифтингу та його походження.

Практичні завдання

Задача 1. Оцінити диференціацію доходів в організації шляхом розрахунку децильного коефіцієнта. Дані щодо річної заробітної плати працівників підприємства:

1) 46 563 грн (ж., 54 р.)	6) 83 735 грн (ж., 52 р.)	11) 92 638 грн (ч., 49 р.)	16) 35 935 грн (ж., 27 р.)
2) 89 506 грн (ч., 47 р.)	7) 36 751 грн (ч., 25 р.)	12) 37 901 грн (ж., 21 р.)	17) 61 354 грн (ж., 41 р.)
3) 33 021 грн (ж., 24 р.)	8) 33 533 грн (ж., 36 р.)	13) 70 848 грн (ж., 52 р.)	18) 49 241 грн (ж., 65 р.)
4) 75 731 грн (ч.,	9) 79 685 грн (ч.,	14) 90 856 грн	19) 35 831 грн (ж.,

46 р.) 5) 44 351 грн (ж., 35 р.)	58 р.) 10) 69 841 грн (ч., 57 р.)	(ч., 45 р.) 15) 51 236 грн (ж., 44 р.)	28 р.) 20) 59 653 грн (ж., 38 р.)
--	---	--	---

Методичні рекомендації для розв’язування задачі:

Для оцінювання диференціації трудових доходів працівників використовуються низка статистичних показників, одним з яких є децильний коефіцієнт – співвідношення мінімального рівня доходів серед 10 % працівників з найбільшими доходами до максимального рівня доходів серед 10 % працівників з найменшими доходами. За повної рівності за доходами коефіцієнт децильної диференціації дорівнює 1. Конкретне значення цього коефіцієнта залежить від розміру нерівності (розриву) в доходах, тобто він не обмежений певними значеннями. Для розв’язання задачі необхідно ранжувати доходи персоналу від найбільших до найменших, розділити отримані дані на 10 частин та розрахувати децильний коефіцієнт.

Задача 2. Оцінити диференціацію доходів в організації шляхом розрахунку децильного коефіцієнта. Дані щодо річної заробітної плати працівників підприємства:

1) 31 531 грн (ж., 29 р.)	6) 53 459 грн (ж., 48 р.)	11) 88 453 грн (ч., 43 р.)	16) 82 965 грн (ч., 42 р.)
2) 50 453 грн (ч., 64 р.)	7) 31 431 грн (ж., 18 р.)	12) 42 603 грн (ж., 53 р.)	17) 41 351 грн (ж., 33 р.)
3) 30 865 грн (ч., 42 р.)	8) 48 653 грн (ж., 66 р.)	13) 89 605 грн (ч., 62 р.)	18) 47 431 грн (ч., 58 р.)
4) 69 053 грн (ч., 55 р.)	9) 38 754 грн (ж., 28 р.)	14) 81 835 грн (ж., 52 р.)	19) 90 735 грн (ч., 57 р.)
5) 31 955 грн (ч., 21 р.)	10) 45 451 грн (ж., 34 р.)	15) 40 453 грн (ж., 41 р.)	20) 40 201 грн (ч., 32 р.)

Задача 3. Оцінити диференціацію доходів в організації шляхом розрахунку децильного коефіцієнта. Дані щодо річної заробітної плати працівників підприємства:

1) 39 635 грн (ж., 51 р.)	6) 36 831 грн (ж., 33 р.)	11) 31 831 грн (ж., 18 р.)	16) 79 685 грн (ч., 58 р.)
2) 34 699 грн (ч., 19 р.)	7) 31 205 грн (ж., 22 р.)	12) 42 633 грн (ж., 61 р.)	17) 69 841 грн (ч., 57 р.)
3) 37 935 грн (ж., 59 р.)	8) 38 631 грн (ч., 31 р.)	13) 83 735 грн (ж., 52 р.)	18) 88 453 грн (ч., 43 р.)
4) 53 531 грн (ч., 39 р.)	9) 34 751 грн (ж., 37 р.)	14) 36 751 грн (ч., 25 р.)	19) 42 603 грн (ж., 53 р.)
5) 74 893 грн (ж., 47 р.)	10) 32 231 грн (ж., 19 р.)	15) 33 533 грн (ж., 36 р.)	20) 89 605 грн (ч., 62 р.)

Тестові завдання:

1. Яка категорія характеризує загальну сума грошових доходів за всіма джерелами надходження з урахуванням натуральних надходжень від особистого підсобного господарства та вартості безкоштовних і пільгових послуг населенню за рахунок соціальних фондів:

- а) трудовий дохід;
- б) сукупні доходи;
- в) заробітна плата;
- г) винагорода.

2. Який вид правовідносин виникає між особою, яка замовляє послуги, та особою, яка надає послуги на умовах договору про надання послуг?

- а) цивільно-правові;
- б) трудові;
- в) трудові та цивільно-правові водночас;
- г) бездоговірні.

3. Які документи регламентують права та обов'язки особи, що виконує роботу на умовах трудового договору?

- а) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- б) договір про надання послуг;
- в) посадова інструкція;

- г) колективний договір;
- д) накази керівника;
- е) трудовий договір;
- ж) договір підряду.

4. Як називається виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві, або у підприємця за наймом?

- а) додаткова робота;
- б) сумісництво;
- в) суміщення;
- г) основна робота.

5. Які чинники впливають на рівень мотивації працівників засобами матеріальної винагороди:

- а) розмір сукупного доходу працівника;
- б) розмір заробітної плати;
- в) можливості кар'єрного і професійного зростання;
- г) структура заробітної плати та сукупного доходу;
- д) диференціація заробітної плати;
- е) розмір і структура соціального пакета.

6. Значення випадкової величини, яке найчастіше зустрічається в сукупності спостережень, це:

- а) медіана;
- б) мода;
- в) варіація;
- г) кореляція.

7. Які чинники диференціації трудових доходів належать до відносно змінних:

- а) складність праці;
- б) колективні результати праці;
- в) цінність посад і робочих місць;
- г) рівень кваліфікації;
- д) результати діяльності підприємства;
- е) умови праці;

є) індивідуальні результати праці.

8. Які чинники диференціації заробітної плати належать до відносно постійних?

- а) складність праці;
- б) колективні результати праці;
- в) цінність посад і робочих місць;
- г) рівень кваліфікації;
- д) результати діяльності підприємства;
- е) умови праці;
- є) індивідуальні результати праці.

9. Який показник визначається шляхом ділення суми значень елементів вибірки на кількість таких елементів?

- а) медіана;
- б) середньоарифметичне значення;
- в) дециль;
- г) мода.

10. Грейди, це:

а) кваліфікаційні групи працівників;
б) група посад, що мають приблизно однакову цінність для організації;

- в) кластер;
- г) всі варіанти правильні.

11. Який показник характеризує співвідношення між середньою заробітною платою 10% працівників із найвищим рівнем і середньою заробітною платою 10% працівників із найнижчим рівнем доходів?

- а) індекс концентрації доходів працівників;
- б) «поріг відчутності»;
- в) крива Лоренца;
- г) децильний коефіцієнт.

Практичне заняття № 5

Тема: Формування соціального пакету.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо соціального пакета на підприємстві.

Питання для обговорення

1. Сутність соціального пакета.
2. Оптимальна структура та складові соціального пакета.
3. Основні підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
4. Види та особливості надання матеріальної допомоги.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Керівництво підприємства вирішило запозичити негативний національний досвід і видавати основну частину заробітної плати робітникам у конвертах. За певний час більшість робітників цеху висловила керівництву своє невдоволення розміром заробітної плати. Після одержання заробітної плати робітники відкривали конверти і порівнювали готівку. Виявилось, що кілька молодих робітників, які нещодавно почали працювати, одержали вищу заробітну плату, ніж робітники зі стажем роботи на підприємстві. Досвідчені робітники вирішили звільнитися. З'ясувати причини невдоволення робітників. Запропонувати заходи, яких має вжити керівництво для розв'язання конфлікту.

Ситуаційне завдання 2. Провести моніторинг ринку консалтингових послуг у сфері мотивації персоналу (оплати праці) в певному регіоні. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, проаналізувати терміни виконання і вартість робіт.

Тестові завдання:

1. Яка складова компенсаційного пакета не пов'язана з кількістю і якістю праці працівників певного підприємства?
 - а) основна заробітна плата;
 - б) додаткова заробітна плата;
 - в) соціальні виплати та заохочення.

г) преміальна складова.

2. За якого підходу до формування соціального пакета працівникам надається право на певну суму грошей обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку?

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;

в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;

г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.

3. За якого підходу до формування соціального пакета працівникам надається право на соціальні виплати однакової суми, але з різним наповненням?

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;

в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;

г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.

4. За якого підходу окремі соціальні витрати компенсуються грошима, які можуть використовуватися працівниками на власний розсуд?

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;

в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;

г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.

5. За якого підходу формування соціального пакета працівникам здійснюється відповідно до кваліфікаційних груп?

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;

в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;

г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.

6. До соціальних виплат належать:

а) різні види страхування;

б) оплата харчування, навчання, путівок на оздоровлення;

в) компенсація транспортних витрат та мобільного зв'язку;

г) всі варіанти водночас.

7. Формувати набір соцвиплат і благ можливо:

а) за результатами опитування працівників;

б) за результатами анкетування працівників;

в) за корпоративними традиціями;

г) всі варіанти недопустимі.

8. Систематична матеріальна допомога надається на підставі:

а) наказу керівника;

б) колективного договору;

в) контракту працівника;

г) всі варіанти правильні.

9. Разова матеріальна допомога:

а) не включається до фонду оплати праці;

б) видається один раз на рік;

в) видається один раз на місяць;

г) всі варіанти правильні.

Практичне заняття № 6

Тема: Нематеріальна мотивація.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо нематеріальної мотивації та її особливостей.

Питання для обговорення

1. Сутність та форми нематеріальної мотивації.
2. Теорії нематеріальної мотивації.
3. Планування кар'єри як чинник мотивації.
4. Гуманізація праці як нематеріальна мотивація.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. На одному з промислових підприємств робітники висловили керівництву незадоволення розміром заробітної плати. Незважаючи на те, що їхні претензії були обґрунтованими, через фінансові негаразди керівництво не мало змоги підвищити заробітну плату робітникам. Розробити пропозиції щодо застосування керівництвом нематеріальних методів мотивації робітників, маючи на увазі, що кожен робітник працює на окремій ділянці роботи.

Ситуаційне завдання 2. Керівник консалтингової компанії, почав працювати на посаді консультанта і швидко зробив кар'єру завдяки високому професіоналізму та ефективній роботі. Ставши керівником, він зіткнувся з тим, що його підлеглі часто не досягали поставлених цілей, хоча майже всі вони були старанними й мотивованими. Ставлячи перед ними цілі, керівник оцінював імовірність їх досягнення, спираючись на власний досвід і компетентність. Визначити, яких помилок припустився керівник. Що потрібно робити керівникові, аби уникнути цих помилок?

Тестові завдання:

1. Трансформаційними чинниками мотивації трудової діяльності є:

- а) зміни в структурі робочої сили;
 - б) зміни в матеріальному стані найманих працівників;
 - в) зміни в матеріальному стані найманих працівників;
 - г) всі варіанти правильні.
2. Новими сучасними теоріями нематеріальної мотивації є:
- а) теорія Альдерфера;
 - б) теорія «гуманізації праці»;
 - в) теорія «співучасті» працівників;
 - г) теорія справедливості.
3. Основним базисом сучасних теорій нематеріальної мотивації є:
- а) програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
 - б) програми гуманізації праці;
 - в) програми широкого залучення працівників до управління виробництвом;
 - г) всі варіанти невірні.
4. Поняття "кар'єра" включає:
- а) задоволення потреб за ієрархією Маслоу;
 - б) просування вперед в обраній сфері трудової діяльності;
 - в) сукупність усіх посад;
 - г) сукупність кваліфікаційних рівнів.
5. Фахова кар'єра включає:
- а) різні стадії професійної діяльності;
 - б) неформальну діяльність;
 - в) суспільну діяльність;
 - г) волонтерство.
6. Внутрішньофірмова кар'єра за вертикальним напрямом означає:
- а) набуття авторитету та поваги серед колег;
 - б) ротацію працівників;
 - в) просування до більш високого рівня в ієрархії посад;
 - г) всі варіанти правильні.

7. Внутрішньофірмова кар'єра за горизонтальним напрямом означає:

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

8. Неформальний напрям кар'єри включає:

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

9. Мотивуючими нематеріальні чинники трудової діяльності є:

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

10. Гуманізація праці означає:

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

11. Гуманізація праці у прикладному значенні спрямована на:

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

Практичне заняття № 7

Тема: Підходи до формування тарифної системи заробітної плати.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо особливостей тарифної системи заробітної плати.

Питання для обговорення

1. Сутність тарифного нормування та його призначення.
2. Характеристика елементів тарифної оплати праці.
3. Моделі до побудови тарифних умов оплати праці.
4. Єдина тарифна сітка.

Практичні завдання

Задача 1. Визначити виплачену місячну заробітну плату бюджетного працівника у 2023 р., що тарифікується за 20 розрядом. Розмір доплат: 15% – за стаж, 10 % – місячна премія. (Варіант 2: 22 розряд – коефіцієнт 4,06; тарифна ставка – 11.746 грн.).

Методичні рекомендації для розв'язування задачі:

Для розв'язування задачі необхідно визначити розмір тарифної ставки 1-го розряду з відкритих інтернет-джерел станом на 1 січня 2023 р.; тарифна ставка заокруглюється до 1 грн. Чим вищий розряд, тим більший розмір посадового окладу. Тарифну ставку 1-го розряду необхідно помножити на відповідний коефіцієнт згідно ЄТС для 20-го розряду (або скористатися посадовим окладом 20-го розряду відповідно до готових таблиць у відкритих інтернет-джерелах). Надалі необхідно врахувати доплату за стаж та місячну премію, помноживши загальну тарифну ставку 20-го розряду на відповідний коефіцієнт згідно умов задачі (1,25).

Нарахований розмір заробітної плати відрізняється від фактично виплаченого працівнику на величину обов'язкових

податкових утримань: зменшення за рахунок ПДФО (22%) та військового збору (1,5%).

Задача 2. Визначити виплачену місячну заробітну плату менеджера з продажів. Місячний оклад – 15 тис. Преміальна частина: за виконання плану – 20 %, за корпоративну лояльність (стаж більше 5 років на одному підприємстві) – 10 %. План – 300 тис.грн./1 менеджера. Фактично реалізовано товарів на 323 тис.грн. (варіант 2 – реалізовано на 187 тис.грн.).

Задача 3. На підприємстві спостерігається дефіцит висококваліфікованих робітників 5, 6 розрядів. Розробити пропозиції щодо вдосконалення тарифної сітки з метою заохочення працівників до підвищення кваліфікації.

	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Місячні тарифні ставки	11800	12500	12900	13300	13500	13600

Задача 4. На підприємстві спостерігається дефіцит малокваліфікованих робітників. Розробити пропозиції щодо вдосконалення тарифної сітки з метою стримання плинності таких працівників.

	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Місячні тарифні ставки	10500	11660	11880	13800	14700	16000

Задача 5. Тарифні ставки робітників будівельного підприємства диференціюються за рівнем кваліфікації та за спеціальностями. Проаналізувати тарифні умови оплати праці, оцінити їхню мотиваційну роль, визначити рівень об'єктивності

диференціації основної заробітної плати. Розробити пропозиції щодо посилення мотиваційного потенціалу тарифних умов оплати праці та забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати.

Професія	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Штукатур	1	1,09	1,2	1,36	1,53	1,79
Плиточник	1,07	1,19	1,31	1,47	1,65	1,92
Столяр	1,1	1,2	1,31	1,48	1,68	1,97
Кранівник	1,12	1,21	1,34	1,52	1,73	2,02
Електромонтер	1,4	1,23	1,36	1,57	1,77	2,06
Слюсар-ремонтник	1,26	1,37	1,51	1,74	1,96	2,28

Задача 6. Зробити аналіз номінальної та реальної заробітної плати працівників та її динаміки (щорічна величина інфляції – 110 %). Порівняти номінальну заробітну плату з такими соціальними індикаторами, як прожитковий мінімум і мінімальна заробітна плата та зробити висновок.

Показники	2019	2020	2021
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	12616	14877	16858
зокрема керівників	14150	18554	20973
фахівців	12675	13842	15945
робітників	12574	13620	14648

Методичні рекомендації для розв'язування задачі:

Номінальна заробітна плата являє собою суму грошей, яку отримує працівник за виконану роботу. Реальна заробітна плата – це кількість товарів і послуг, яку можна придбати за номінальну заробітну плату; по суті – купівельна спроможність номінальної заробітної плати з врахуванням величини інфляції (індексу споживчих цін). Якщо динаміка інфляції є випереджальною відносно номінальних величин заробітної плати, купівельна спроможність реальної заробітної

плати знижується. Для розв'язування задачі необхідно визначити зростання наведених величин заробітної плати у 2022 та 2021 роках із базовим 2020 роком та порівняти із розміром річної інфляції (110 %); зробити висновки.

Задача 7. Зробити аналіз номінальної та реальної заробітної плати працівників та її динаміки. Порівняти номінальну заробітну плату з такими соціальними індикаторами, як прожитковий мінімум і мінімальна заробітна плата та зробити висновок.

Показники	2019	2020	2021
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	13916	15477	17158
зокрема керівників	15150	19554	22973
фахівців	13185	13513	14845
робітників	12071	12177	13054

Тестові завдання:

1. Основна заробітна плата для робітників встановлюється переважно у вигляді:

- а) тарифних ставок;
- б) відрядних розцінок;
- в) окладів;
- г) може виплачуватись у вигляді відсоткових виплат.

2. Основна заробітна плата для керівників та фахівців встановлюється у вигляді:

- а) тарифних ставок;
- б) відрядних розцінок;
- в) окладів;
- г) може виплачуватись у вигляді відсоткових виплат.

3. Нормування заробітної плати здійснюється:

- а) на всіх підприємствах небюджетного сектору;
- б) на всіх підприємствах бюджетного сектору;
- в) на більшості небюджетних підприємств;

г) всі варіанти правильні.

4. Елементами нормування безпосередньо праці є:

- а) час;
- б) розцінки;
- в) чисельність;
- г) виробіток.

5. Елементами нормування оплати є:

- а) час;
- б) доплати, надбавки;
- в) чисельність;
- г) тарифні ставки.

6. Основними тарифоутворювальними чинниками є:

- а) кваліфікація;
- б) умови праці;
- в) складність робіт;
- г) всі варіанти правильні.

7. Тарифна ставка – це:

- а) шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів;
- б) абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу у грошовій формі;
- в) тарифний розряд;
- г) показник міри складності праці та рівня кваліфікації робітника.

8. Тарифна сітка – це:

- а) шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів;
- б) абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу у грошовій формі;
- в) тарифний розряд;
- г) показник міри складності праці та рівня кваліфікації робітника.

9. «Вилкова» модель оплати праці передбачає:

- а) залежність від колективних результатів праці чи діяльності підприємства загалом;
- б) встановлення певного діапазону в оплаті праці;

в) кожному розряду присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади;

г) встановлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період.

10. Безтарифна (пайова) модель оплати праці передбачає:

а) залежність від колективних результатів праці чи діяльності підприємства загалом;

б) встановлення певного діапазону в оплаті праці;

в) кожному розряду присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади;

г) встановлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період.

11. Традиційна модель побудови тарифних умов оплати праці передбачає:

а) залежність від колективних результатів праці чи діяльності підприємства загалом;

б) встановлення певного діапазону в оплаті праці;

в) кожному розряду присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади;

г) встановлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період.

12. Грейди – це:

а) один із елементів в тарифній системі заробітної праці;

б) один із елементів нематеріальної мотивації;

в) кваліфікаційні групи;

г) кваліфікаційні класи.

Практичне заняття № 8

Тема: Система преміювання.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо специфіки преміювання персоналу.

Питання для обговорення

1. Методика преміювання.
2. Вимоги, варіанти та періодичність преміювання.
3. Колективне преміювання.
4. Бонусні програми.

Практичні завдання

Задача 1. Працівникові, що здійснює продаж туристичних путівок, встановлено план на січень – 25 путівок. У січні працівник продав 26 туристичних путівок. Посадовий оклад працівника становить 14500 грн. У разі виконання плану працівникові виплачується премія у розмірі 30 % посадового окладу. Визначити розмір нарахованої та виплаченої заробітної плати працівника.

Методичні рекомендації для розв'язування задачі:

Для розв'язування задачі необхідно врахувати місячну премію, помноживши посадовий оклад працівника на відповідний коефіцієнт згідно умов задачі (1,3). Якщо встановлений план не виконується, відповідно премія не нараховується. Нарахований розмір заробітної плати відрізниться від фактично виплаченого працівнику на величину обов'язкових податкових утримань: зменшення за рахунок ПДФО (22%) та військового збору (1,5%).

Задача 2. У травні працівник, що здійснює продаж автомобілів, продав 8 авто. Посадовий оклад працівника становить 16000 грн. За кожне продане авто працівник одержує бонус у розмірі 10 % посадового окладу. Визначити розмір нарахованої та виплаченої заробітної плати працівника.

Задача 3. Агент, який здійснює оптовий продаж, реалізував 2500 одиниць товару на загальну суму 580.540 грн. Комісійні виплати агента диференціюються залежно від обсягів

продажу (див. табл.). Визначити розмір комісійних виплат агента.

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

Задача 4. Розмір річного бонусу гендиректора автомобільної компанії визначається на основі системи управління ефективністю. Річний дохід директора 775 тис. грн. У разі, якщо фактичні показники досягають максимального рівня, розмір річного бонусу становить 30 % річного доходу; у разі, якщо досягають мінімального планового значення – 10 %; сумарно максимально можливе значення виплаченого річного бонусу – 40 %. Ключові показники діяльності та результати роботи генерального директора наведено у табл. Визначити розмір річного бонусу генерального директора.

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
Виручка від реалізації, млн грн	30	максимальний
Якість продукції (кількість повернутих авто на рік)	20	плановий
Розвиток дилерської мережі (кількість нових дилерів на рік)	10	плановий

Тестові завдання:

1. Премія – це:

- а) додаткова винагорода понад основну ЗП;
- б) додаткова винагорода в межах основної ЗП;
- в) заохочення за особливі досягнення;
- г) доплати та надбавки.

2. Премія є:

- а) гарантованою виплатою;
- б) незмінною частиною ЗП;
- в) змінною частиною ЗП;
- г) не є гарантованою виплатою.

3. Джерелами виплати премій можуть бути:

- а) обігові кошти;
- б) фонд оплати праці;
- в) прибуток підприємства;
- г) всі варіанти правильні.

4. Абсолютні показники та умови преміювання можуть бути у вигляді:

- а) натуральних одиниць;
- б) трудових і вартісних одиниць виміру;
- в) індексів;
- г) коефіцієнтів.

5. Якісні показники преміювання відображають:

- а) зниження браку;
- б) збільшення обсягів реалізованої продукції;
- в) зменшення кількості чи відсутність претензій;
- г) збільшення прибутку.

6. Преміювання може бути:

- а) змішаним;
- б) індивідуальним;
- в) колективним;
- г) всі варіанти правильні.

7. Розміри премій можуть встановлюватись:

- а) диференційовані;
- б) у % до тарифних ставок;
- в) в абсолютному вимірі;
- г) фіксовані.

8. Колективне преміювання нараховується:

- а) лідеру;
- б) керівнику;
- в) топ-менеджеру;

г) всі варіанти неправильні.

9. Особистий внесок членів трудового колективу реалізується на основі розрахунку:

а) бонусів;

б) КРІ;

в) КТУ;

г) всі варіанти правильні.

10. Основними елементами бонусних програм є:

а) шкала та розміри;

б) періодичність та терміни нарахування;

в) показники, за які нараховуються відповідні бонуси;

г) всі варіанти неправильні.

Практичне заняття № 9

Тема: Формування грейдової системи.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо формування грейдової системи оплати праці.

Питання для обговорення

1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів.

2. Процедура грейдування.

3. Методи визначення цінності посад.

4. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначити фактори оцінювання посад та розробити описові рівні для підприємств різних видів економічної діяльності: промислового підприємства, страхової компанії та торговельного підприємства (на прикладі підприємств м. Луцьк).

Завдання 2. Здійснити інтернет-моніторинг сайтів, які проводять огляди заробітних плат у Волинській області. Охарактеризувати інформацію, яка містить управлінський аналіз.

Завдання 3. Підготувати есе на тему: «Досвід національних та іноземних компаній використання грейдування під час проектування основної заробітної плати».

Тестові завдання:

1. Грейдування – це:
 - а) встановлення діапазонів посадових окладів;
 - б) методика формування грейдів;
 - в) оцінювання посад і робіт;
 - г) всі варіанти правильні.
2. Вимоги до факторів при встановленні грейдів:
 - а) обмежуються кваліфікаційними вимогами;
 - б) мають неоднакову цінність;
 - в) мають однаковий діапазон посадових окладів;
 - г) всі варіанти правильні.
3. Грейди застосовують для:
 - а) оцінювання персоналу;
 - б) визначення премій;
 - в) встановлення основної ЗП;
 - г) всі варіанти правильні.
4. Грейдовий підхід доцільно запроваджувати:
 - а) на малих підприємствах;
 - б) на великих промислових підприємствах;
 - в) у бюджетній сфері;
 - г) всі варіанти неправильні.
5. Для аналізу робіт застосовують такі методи:
 - а) ранжування;
 - б) парні порівняння;
 - в) класифікація;
 - г) інтерв'ю, анкетування, спостереження.
6. Для аналізу цінності посад застосовують такі методи:
 - а) ранжування;

- б) парні порівняння;
 - в) класифікація;
 - г) інтерв'ю, анкетування, спостереження.
7. Метод класифікації передбачає:
- а) встановлення рангів;
 - б) групування посад за певними характеристиками;
 - в) порівняння посад;
 - г) всі варіанти правильні.
8. Метод балового оцінювання передбачає:
- а) присвоювання кожному рівню оцінювання певної кількості балів;
 - б) встановлення вагомості факторів;
 - в) розподіл балів та сумування за рівнями оцінювання;
 - г) всі варіанти правильні.
9. Після формування грейдів необхідно встановити:
- а) діапазони основної ЗП для посад кожного грейду;
 - б) мінімальний рівень основної ЗП для посад кожного грейду;
 - в) «вилки» зарплат;
 - г) всі варіанти неправильні.
10. Якщо ЗП не відповідає кон'юнктурі ринку праці, необхідно:
- а) переоцінити посаду;
 - б) переглянути міжкваліфікаційні співвідношення;
 - в) підняти максимальний оклад;
 - г) всі варіанти правильні.

Практичне заняття № 10

Тема: Гарантії та компенсації в системі мотивації.

закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань та практичних навичок щодо набуття різноманітних гарантій та компенсаційних виплат.

Мета:

Питання для обговорення

1. Сутність гарантій та компенсацій.
2. Умови (не)індексації заробітної плати.
3. Методика індексації заробітної плати.
4. Гарантії та види відпусток.
5. Випадки грошової компенсації.

Практичні завдання

Задача 1. Працівника прийнято на роботу в січні 2021 року. За квітень 2021 року працівникові нараховані такі виплати: посадовий оклад – 8000 грн, премія – 1200 грн, доплата за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника – 500 грн. За період з січня по квітень n року заробітна плата працівникові не підвищувалася. Індекс інфляції у квітні 2021 року становив 105,1 %. Розрахувати суму виплат, пов’язаних з індексацією заробітної плати, за квітень.

Методичні рекомендації для розв’язування задачі:

Індексація заробітної плати – це механізм її підвищення, що дає можливість частково або повністю відшкодувати подорожчання споживчих товарів і послуг. Розрахунок ґрунтується на індексі інфляції (споживчих цін), який щомісяця публікується Державною службою статистики України. Базовий місяць – це місяць останнього підвищення окладів. Індексація заробітної плати здійснюється, коли величина індексу споживчих цін перевищила поріг індексації, який встановлений в розмірі 103 %. Коефіцієнт індексації множиться на розмір нарахованої зарплати.

Для розв’язання задачі необхідно порівняти фактичний індекс інфляції із пороговим значенням індексації. Водночас слід врахувати, що не всі складові заробітної плати підлягають індексації (див. лекційний матеріал за темою 10).

Сума виплат, пов’язаних з індексацією ЗП, розраховується за формулою:

$$B_{i.zp} = ЗП_{інд} \times I_{цін} : 100\% \quad (10.1)$$

де $B_{i.zp}$ – сума виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати;

$ЗП_{інд}$ – розмір індексованої ЗП;

$I_{цін}$ – величина приросту індексу споживчих цін.

Задача 2. Заробітну плату, нараховану працівникові за січень n року, підприємство виплачує в травні цього року. Розмір своєчасно не виплаченої працівникові підприємства заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб та внесків до соціальних фондів становить 5550,75 грн. Індекс споживчих цін за лютий n року становив 1,101 %, за березень – 1,11 %, за квітень – 1,08 %. Визначити суму компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

Тестові завдання:

1. Гарантії можуть мати:
 - а) нематеріальний характер;
 - б) матеріальний характер;
 - в) нематеріальний і матеріальний характер.
 - г) всі варіанти неправильні.
2. Гарантійні виплати – це:
 - а) грошові виплати, що забезпечують збереження ЗП повністю;
 - б) грошові виплати, що забезпечують збереження ЗП частково;
 - в) частина премій;
 - г) всі варіанти правильні.
3. Гарантії надаються у таких випадках:
 - а) виконання державних обов'язків;
 - б) перебування у відпустці;
 - в) суміщення роботи з навчанням;

- г) всі варіанти правильні.
4. Компенсаційні виплати надаються за таких умов:
- а) втрат у зв'язку з інфляційними процесами;
 - б) відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових функцій;
 - в) дотримання роботодавцем законодавства;
 - г) всі варіанти правильні.
5. Гарантії та компенсації можуть надаватися:
- а) одночасно;
 - б) або гарантії, або компенсації;
 - в) не надаються за відсутності певних умов;
 - г) всі варіанти правильні.
6. Індексація заробітної плати здійснюється за умов:
- а) величина індексу споживчих цін перевищила 103%;
 - б) величина індексу споживчих цін перевищила 101%;
 - в) розмір офіційної інфляції становив 110%;
 - г) темпи зростання споживчих цін становили 1,05.
7. Індексації підлягають:
- а) доходи громадян, які не мають разового характеру;
 - б) будь-які доходи громадян;
 - в) заробітна плата працівників; пенсії; стипендії;
 - г) всі варіанти правильні.
8. Не індексуються:
- а) систематичні гарантійні та компенсаційні виплати;
 - б) щорічна винагорода за вислугу років;
 - в) матеріальна допомога;
 - г) оплата перших 5 днів тимчасової непрацездатності.
9. Заробітна плата індексується:
- а) у повному обсязі;
 - б) частково;
 - в) в межах прожиткового мінімуму для працездатних осіб;
 - г) всі варіанти правильні.
10. Згідно Конституції України є такі види відпусток:
- а) щорічні;

- б) додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
 - в) відпустки без збереження ЗП;
 - г) творчі відпустки.
11. Існують такі обмеження щодо відпусток:
- а) офіційне працевлаштування не менше 3-х місяців;
 - б) офіційне працевлаштування не менше 6 місяців;
 - в) загальна тривалість не більше 59 календарних днів;
 - г) всі варіанти правильні.

Практичне заняття № 11

Тема: Оцінка персоналу в системі мотивації праці.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань та практичних навичок щодо оцінки персоналу в контексті мотивації праці.

Питання для обговорення

1. Сутність та основні принципи оцінки персоналу.
2. Основні складові оцінки персоналу.
3. Атестація і змагання в контексті оцінки персоналу.
4. Комплексна оцінка персоналу.

Практичні завдання

Завдання 1. Встановити важливість (значущість) факторів оцінювання посад за 10-бальною шкалою:

- 1 бал – фактор неважливий;
- 2-4 бали – фактор не дуже важливий;
- 5-7 балів – фактор важливий;
- 8-10 балів – фактор дуже важливий.

Варіант 1. Виробниче підприємство «Модерн-експо».

Варіант 2. Торгівельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд».

Фактор оцінювання посад	Оцінка, балів (від 1 до 10)	Значущість факторів
1. Управління працівниками		
2. Відповідальність		
3. Самостійність у роботі		
4. Досвід роботи		
5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)		
6. Рівень контактів		
7. Складність роботи		
8. Ціна помилки		

Завдання 2. Розробити анкету для процедури, що виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає:

- а) комерційний директор промислового підприємства;
- б) фінансовий менеджер торговельного підприємства;
- в) офіс-менеджер соціальної організації.

Тестові завдання:

1. Оцінка персоналу – це:
 - а) моральний стимул;
 - б) встановлення відповідності якості праці визначеним критеріям;
 - в) процес визначення ефективності діяльності співробітників;
 - г) матеріальний стимул.
2. Оцінка персоналу повинна базуватися на таких принципах:
 - а) порівнюваність;
 - б) систематичність;
 - в) суб'єктивність;
 - г) об'єктивність.
3. Самооцінка персоналу здійснюється:

- а) керівниками;
- б) самим працівником;
- в) експертами;
- г) всі варіанти правильні.

4. Зовнішня оцінка персоналу здійснюється:

- а) керівниками;
- б) самими працівником;
- в) експертами;
- г) всі варіанти правильні.

5. Пролонгована оцінка:

- а) відбувається на основі результатів виконання однієї функції чи її частини;
- б) охоплює діяльність загалом, у всьому обсязі функцій;
- в) відноситься тільки до поточної діяльності персоналу;
- г) здійснюється на основі вивчення тривалого періоду трудової діяльності.

6. Комплексна оцінка:

- а) відбувається на основі результатів виконання однієї функції чи її частини;
- б) охоплює діяльність загалом, у всьому обсязі функцій;
- в) відноситься тільки до поточної діяльності персоналу;
- г) здійснюється на основі вивчення тривалого періоду трудової діяльності.

7. Оцінка персоналу охоплює такі складові:

- а) визначення змісту оцінки;
- б) вибір методів оцінки;
- в) процедура оцінки;
- г) всі варіанти правильні.

8. Метод професійних ротацій передбачає:

- а) співбесіди, анкетне опитування, інтерв'ю;
- б) оцінку здоров'я, витривалості, працездатності;
- в) стажування на інших посадах;
- г) іспити, рейтингові оцінки.

9. Метод безпосереднього вивчення особистості передбачає:

- а) співбесіди, анкетне опитування, інтерв'ю;
- б) оцінку здоров'я, витривалості, працездатності;
- в) стажування на інших посадах;
- г) іспити, рейтингові оцінки.

10. Відповідно до теорії справедливості Адамса:

- а) необхідно проводити анкетування;
- б) необхідно проводити змагання;
- в) люди схильні постійно порівнювати власні зусилля і винагороди з аналогічними показниками інших працівників;
- г) люди прагнуть порівнювати себе з іншими людьми.

11. Відповідно до теорії соціальних порівнянь:

- а) необхідно проводити анкетування;
- б) необхідно проводити змагання;
- в) люди схильні постійно порівнювати власні зусилля і винагороди з аналогічними показниками інших працівників;
- г) люди прагнуть порівнювати себе з іншими людьми.

Практичне заняття № 12

Тема: Зарубіжний досвід мотивації персоналу.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо зарубіжного досвіду мотивації персоналу.

Питання для обговорення

1. Японська модель мотивації персоналу.
2. Американська модель мотивації персоналу.
3. Європейська модель мотивації персоналу.
4. Переваги та недоліки різних моделей мотивації персоналу.

Практичні завдання

Завдання 1. У програмі участі в акціонерному капіталі компанії беруть участь генеральний директор, фінансовий директор і комерційний директор. Згідно з рішенням ради директорів генеральний директор має право викупити акції, вартість яких становить 200 % його річної основної заробітної плати, фінансовий директор – 150 %, комерційний директор – 100 %. Розмір річної основної заробітної плати генерального директора становить 360.000 грн, фінансового директора – 300.000 грн, комерційного директора – 240.000 грн. Радою директорів ухвалено рішення, що ціною продажу акцій є початкова ціна акцій на біржі на час запровадження програми – 400 грн. Визначити кількість і вартість акцій компанії, яку матимуть право викупити керівники компанії.

Завдання 2. Підготувати есе на тему:

- 1) «Досвід національних та американських компаній застосування програм участі в акціонерному капіталі»;
- 2) «Досвід японських корпорацій щодо системи «довічного найму» при мотивуванні робітників».

Тестові завдання:

1. Система мотивації персоналу в японській моделі реалізується переважно за рахунок:

- а) кваліфікації (профмайстерності);
- б) віку;
- в) стажу роботи;
- г) індивідуалізації на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

2. Система мотивації персоналу в американській моделі реалізується переважно за рахунок:

- а) кваліфікації (профмайстерності);
- б) віку;
- в) стажу роботи;
- г) індивідуалізації на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

3. Система мотивації персоналу в європейській моделі реалізується переважно за рахунок:

- а) кваліфікації (профмайстерності);
- б) віку;
- в) стажу роботи;
- г) індивідуалізації на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

4. Основною метою мотивації персоналу в японській моделі є:

- а) максимізація прибутку;
- б) підвищення ефективності роботи підприємства;
- в) підвищення ефективності роботи персоналу.
- г) одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

5. Основною метою мотивації персоналу в американській моделі є:

- а) максимізація прибутку;
- б) підвищення ефективності роботи підприємства;
- в) підвищення ефективності роботи персоналу.
- г) одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

6. Основною метою мотивації персоналу в європейській моделі є:

- а) максимізація прибутку;
- б) підвищення ефективності роботи підприємства;
- в) підвищення ефективності роботи персоналу.
- г) одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

7. Система "довічного найму" робітників характерна для:

- а) американської моделі мотивації персоналу;
- б) японської моделі мотивації персоналу;
- в) європейської моделі мотивації персоналу;
- г) всіх систем одночасно.

8. Участь в акціонерному капіталі як форма мотивації персоналу домінує:

- а) в американській моделі;
- б) в японській моделі;

- в) європейської моделі;
- г) у всіх зазначених моделях.

9. Особливістю шведської модель мотивації праці є акцент на:

- а) матеріальну мотивацію;
- б) політику т. зв. солідарної заробітної плати;
- в) соціальне забезпечення;
- г) атестацію співробітників.

10. Основні елементи мотивації праці в розвинених країнах базуються на таких загальних принципах:

- а) диференціація оплати праці;
- б) погодинна форма заробітної плати;
- в) пріоритет розумової праці над фізичною;
- г) демотивація праці.

Рекомендована література:

1. Гончаренко Т. І. «Мотивація» як предмет економічного дослідження. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 257-259.
2. Донован А. Самомотивація. К.: Фабула, 2019. 166 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: практикум [Електронний ресурс]. К. : КНЕУ, 2013. 348 с.
4. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.
5. Расфельд М., Брайденбах Ш. Школа на старті. Мотивація до дії. К. : Літопис, 2018. 135 с.
6. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на підприємствах. *Наук. журнал «Ефективна економіка»*. 2018. № 3.
7. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів "мотивація" та "стимулювання" у ефективній діяльності персоналу. *Зб. наук. пр. «Економічні науки»*. Серія: Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 15. С. 211-216.
8. Рейкін В. С. Features of Intangible Motivation of Organization Staff. *Наук. журнал «Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки»*. 2022. № 4. С. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-79-85>.
9. Рейкін В. С. Мотивація персоналу : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 127 с.

Інтернет-ресурси:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
3. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

Навчально-методичне видання

Автор: **Рейкін Віталій Самсонович**

Мотивація персоналу

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку _____.2023. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 1,24.
Тираж 50 прим.