

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності 051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2020**

УДК 331.101.3(07.034)

M85

Укладач А. В. Семенченко

Затверджено на засіданні кафедри економіки та соціальних наук.
Протокол № 7 від 24.12.2019 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

**Мотивування персоналу [Електронний ресурс] : методичні
M85 рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності
051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня / уклад. А. В. Се-
менченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 39 с.**

Подано методичні рекомендації до практичних завдань відповідно до робо-
чої програми з навчальної дисципліни. Їхнє використання дозволяє сфор-
мувати у студентів цілісне уявлення про формування у майбутнього фахівця
системи професійних і особистісних компетентностей у галузі посилення тру-
дової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи за допо-
могою сучасних методів матеріальної, трудової та статусної мотивації.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого
(бакалаврського) рівня.

УДК 331.101.3(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2020

Вступ

Сформована до теперішнього часу соціально-економічна ситуація, яка відрізняється глибокою інтеграцією України у світову економіку зумовлює необхідність забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції, економічної кризи, невизначеності й динамічних змін зовнішнього середовища, що істотно актуалізує проблему пошуку реальних шляхів адаптації персоналу до ринкових відносин, посилення їхньої зацікавленості в досягненні високих результатів праці та формування адекватного мотиваційного механізму.

В умовах трансформаційних процесів в економіці управління людськими ресурсами визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, і правильна організація трудового процесу дозволяє підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Метою діяльності будь-якого підприємства є досягнення найкращих виробничих результатів (тобто прибутку), і активізація людського фактора дуже важлива. Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація.

Сучасна ринкова економіка, що характеризується розвитком нових економічних відносин, потребує від підприємств, які опинилися у мінливому конкурентному середовищі, пошуку нових підходів, ідей, методів у сфері управління головною своєю цінністю – персоналом. Особливо це стосується досліджень у сфері мотивування праці, продуктивність якої в умовах нестабільного середовища значно зменшується.

Готовність і бажання людини виконувати свою роботу є одним із ключових факторів успіху функціонування будь-якого підприємства, організації або установи.

Механічне примушення до праці не може дати високих позитивних результатів. Тому шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов і ціннісних орієнтирів. Добре розуміючи та знаючи, що спонукає людину до дій і до її прагнень, виконуючи відповідну роботу, можна, на відміну від примушення, яке потребує постійного контролю та впливу, побудувати управління людиною у такий спосіб, щоб вона сама прагнула виконувати свою роботу найкращим чином і найбільш результативно з погляду досягнення підприємством

мети та поставлених завдань. Досягти цього можна лише за допомогою ефективного мотивування людини в процесі виконання своїх трудових обов'язків.

У зв'язку з цим на етапі реформування національної вищої освіти набуває практичного значення питання впровадження мотивування персоналу в систему підготовки кадрів різноманітних галузей виробництва. Ця навчальна дисципліна є логічним продовженням дисциплін управлінського циклу: "Менеджмент", "Управління персоналом", "Економіка праці та соціально-трудова відносини" тощо.

Метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування у майбутнього фахівця системи професійних і особистісних компетентностей у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи за допомогою сучасних методів матеріальної, трудової та статусної мотивації. Завдання навчальної дисципліни: вивчення теорії й світового досвіду мотивування персоналу; набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу, розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо її посилення.

Об'єктом навчальної дисципліни "Мотивування персоналу" є процес мотивування, який полягає у формуванні та використанні внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до ефективної праці.

Предметом є потреби, ціннісні орієнтації людини, її мотиви, які виникають у процесі економічних і соціально-трудова відносин, а також методи мотивування, які дозволяють підвищувати трудову активність людини.

Завдання навчальної дисципліни "Мотивування персоналу": 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.

Перелік знань, якими мають оволодіти студенти під час вивчення навчальної дисципліни "Мотивування персоналу":

1. Сутність об'єкта, предмета, мети та завдань навчальної дисципліни "Мотивування персоналу".
2. Категоріальний апарат дисципліни "Мотивування персоналу".
3. Функції, завдання, цілі та принципи мотивації.
4. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.
5. Види мотивації за групами потреб.

6. Принципи формування мотиваційного механізму.
7. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі.
8. Мотивувальна роль систем оплати праці та преміювання персоналу.
9. Доплати та надбавки до заробітної плати.
10. Контрактна форма наймання й оплати праці.
11. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання.
12. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
13. Мотивувальна роль оцінювання персоналу.
14. Методи та критерії оцінювання персоналу.

До вмінь, яких набуде студент після опанування дисципліни "Мотивування персоналу", необхідно віднести:

загально-функціональні вміння, які полягають в узагальненні та критичній оцінці існуючих принципів, видів, методів мотивації персоналу з урахуванням його потреб, мотивів, ціннісних орієнтацій, поставлених цілей, очікувань і сприйняття залежно від цієї ситуації;

предметно-видові вміння, які містять уміння: використовувати основні законодавчі та нормативні акти, які регламентують процес мотивації та управління персоналом взагалі; здійснювати аналіз стану системи мотивації; володіти методами мотивації з урахуванням особливостей діяльності підприємства, організації або установи; застосовувати сучасні науково обґрунтовані методики оцінювання персоналу; розраховувати показники, які характеризують ефективність системи мотивації.

Основними компетентностями, що формують навчальну дисципліну "Мотивування персоналу" в межах напряму підготовки "Управління персоналом та економіки праці", є:

здатність оперувати правовою та нормативною базою з питань мотивації персоналу;

здатність до аналізу стану системи мотивації персоналу;

здатність використовувати у практичній діяльності змістовні та процесуальні теорії мотивації;

спроможність здійснити обґрунтований вибір оптимальних для конкретних умов системи оплати праці, надбавок і доплат до заробітної плати;

здатність побудувати систему преміювання з умовами та показниками, які б точно і повно враховували завдання, поставлені перед працівником або відділом;

здатність впроваджувати необхідних для досягнення поставлених цілей методів матеріального та нематеріального стимулювання;

спроможність впроваджувати у практичну діяльність нестандартні підходи та методи мотивації;

спроможність розробляти та застосовувати науково обґрунтовані заходи щодо оцінювання персоналу підприємства;

спроможність давати реальну оцінку персоналу, його здатностей і потенціалу;

здатність визначати й аналізувати економічну, організаційну та соціальну ефективність від впровадження певних мотиваційних заходів.

Під час вивчення навчальної дисципліни основу становлять лекційні завдання, які проводяться у період установчої сесії; розв'язання практичних та ситуаційних завдань у період проведення екзаменаційної сесії; самостійна робота студента над рекомендаційною літературою конспектами лекцій і виконання контрольної роботи.

У процесі практичних занять викладач здійснює оперативний і поточний контроль засвоєння студентами навчального матеріалу.

Практичні заняття проводяться у формі семінарів, ситуаційних завдань і розрахункових задач.

Підготовка до семінарського заняття передбачає самостійну роботу студентів з опрацювання отриманих за темою семінару питань із використанням додаткової літератури та інформації.

Під час виконання ситуаційних завдань передбачається застосування особистих творчих і креативних думок, ситуаційного підходу та власного погляду на конкретну ситуацію, а також уміння робити обґрунтовані висновки, які базуються на отриманих результатах.

Завдання в одній академічній групі не дублюються.

Традиційна форма проведення семінарського заняття передбачає виступи студентів із доповідями, повідомленнями з кожного питання з використанням мультимедійного проєктору та обговорення дискусійних моментів. Керівну роль відіграє викладач, коментуючи виступи та роблячи висновки. Традиційна форма семінару рекомендується для проведення занять до тем 1, 4, 5, 6, 7, 8, 11.

Активна форма проведення семінарського заняття передбачає якісні зміни взаємовідносин викладача і студентів шляхом надання їм нової

ролі. Викладачем здійснюється (на попередньому занятті) призначення ведучого, який має уважно ознайомитися з темою та заздалегідь розробити регламент семінару. Ведучому надається право призначити доповідачів, а також опонентів із кожного питання. Студенти також виконують функції з оцінювання виступів, обґрунтовуючи свої рішення. Під час підведення підсумків оцінку діям учасників дає викладач. Активна форма семінарського заняття рекомендується для проведення заняття до теми 3, 8, 11.

Виконання завдань є традиційною, але досить важливою формою проведення заняття, що формує практичні навички роботи з кількісними та якісними показниками. Перед кожним практичним заняттям студент має самостійно повторювати лекційний матеріал, засвоювати формули, проробляти літературу. Окремі елементи виконання завдання, які вимагають об'ємних розрахунків, можуть виконуватися студентами в позааудиторний час. Кожне завдання потребує висновків. Передбачається вирішення завдань до тем 1 – 11.

Змістовий модуль 1

Методичні засади мотивування персоналу

Тема 1. Сутність і значення мотивування персоналу

Семінарське заняття за темою 1

Мотивування персоналу як складова ринкових відносин

1. Сутність понять теорії мотивації: потреби, мотив, мотивація, стимули, стимулювання.
2. Система мотивації та основні вимоги щодо її побудови.
3. Мотиваційний механізм та особливості його застосування на вітчизняних підприємствах.
4. Класифікація мотиваційних факторів.
5. Мотивація праці як складова ринкових відносин.

Література: основна [3; 7; 8]; додаткова [10 – 12; 18].

Контрольні запитання за темою 1

1. Проаналізуйте відомі вам визначення поняття "мотивування персоналу".
2. Дайте характеристику складових мотивації персоналу.
3. Обґрунтуйте сутність понять "внутрішньої" та "зовнішньої" мотивації, співвідношення і відмінності між ними.
4. Обґрунтуйте сутність понять "матеріальної" та "нематеріальної" мотивації, співвідношення і відмінності між ними.
5. Проаналізуйте основні стадії процесу мотивації та розкрийте їхній зміст.
6. Охарактеризуйте взаємозв'язок між мотивуванням персоналу та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Практичне заняття за темою 1

Евристичне завдання 1.1.

Успішне вивчення теоретичних і практичних навчальних дисциплін в університеті, освоєння навичок й умінь майбутньої спеціальності залежить від методів мотивації студентів до навчання.

Необхідно розробити систему навчання студентів у ХНЕУ ім. С. Кузнеця зі спеціальності "Управління персоналом і економіка праці", у якій слід:

а) визначити й обґрунтувати первинні та інші потреби студентів;

б) запропонувати склад внутрішнього та зовнішнього винагородження;

в) розробити ряд напрямків і заходів підвищення зацікавленості студентів у вдалому навчанні й одержанні фаху менеджера з управління персоналом та економіки праці.

Евристичне завдання 1.2.

Університетські друзі через 5 років зустрілися та вирішили розповісти про роботу.

"Мені соромно говорити, але я не впевнений, що хочу працювати далі, – сказав Гліб. – Спочатку, коли я прийшов до видавництва, я думав, що на мене чекає цікава та різноманітна діяльність. Так це і було, доки я не став керівником відділу. Зараз я займаюся лише адміністративною діяльністю, маю віддавати команди підлеглим, що мені не подобається. Додому приходжу, коли всі сплять. На друзів немає часу. Я згоден заробляти менше, але бути вільним".

"Я не знаю, чи досить ти заробляєш, але я не задоволена заробітною платою, – відповіла Ольга. – Я вже 5 років працюю в університеті. Всі мене знають. Брала участь у написанні двох монографій, а заробляю стільки ж, скільки син ректора, який лише у цьому році закінчив університет. Я планувала зробити кар'єру, але не бачу переміщення кадрів. За першої можливості зробити кар'єру в іншому ЗВО – піду!".

Обґрунтуйте з погляду мотиваційних теорій поведінку Гліба та Ольги. Що вони мають робити у цих ситуаціях?

Методичні рекомендації

Для виконання ситуаційних завдань студенту необхідно володіти такими знаннями щодо основних теорій мотивацій, які поділяються на 2 великі групи:

1. Змістовні теорії мотивації об'єднані загальною, властивою їм ознакою, яка спонукає людину до дії. Це потреба, яка набуває специфічної форми відповідно до культурного рівня й особистості людини.

Адже саме потреба спонукає людину до дії, у зв'язку з чим саме визначення потреби лежить в основах мотиваційних теорій. Слід зазначити,

що існує велике різноманіття людських потреб, однак дуже важко визначити, що вважає цінним для себе конкретна особа, оскільки поняття цінності є специфічним і відносним. Зазвичай дослідним шляхом визначають, що більш важливо для працівника, яка потреба має бути задоволена насамперед і у який спосіб.

У змістовних теоріях мотивації винагорода поділена на зовнішню та внутрішню. Внутрішню винагороду виконавець отримує від самої роботи, у результаті якої формується відчуття її значимості, змістовності.

За рахунок цього у виконавця формується відчуття самоповаги та задоволення. Зовнішня винагорода виникає у зв'язку з причетністю до спільної справи організації, а сама винагорода дається організацією.

Адже, виконані узагальнення сутності змістовних теорій мотивації свідчать про те, що основні відмінності між ними визначаються ступенем деталізації груп потреб (рис. 1).

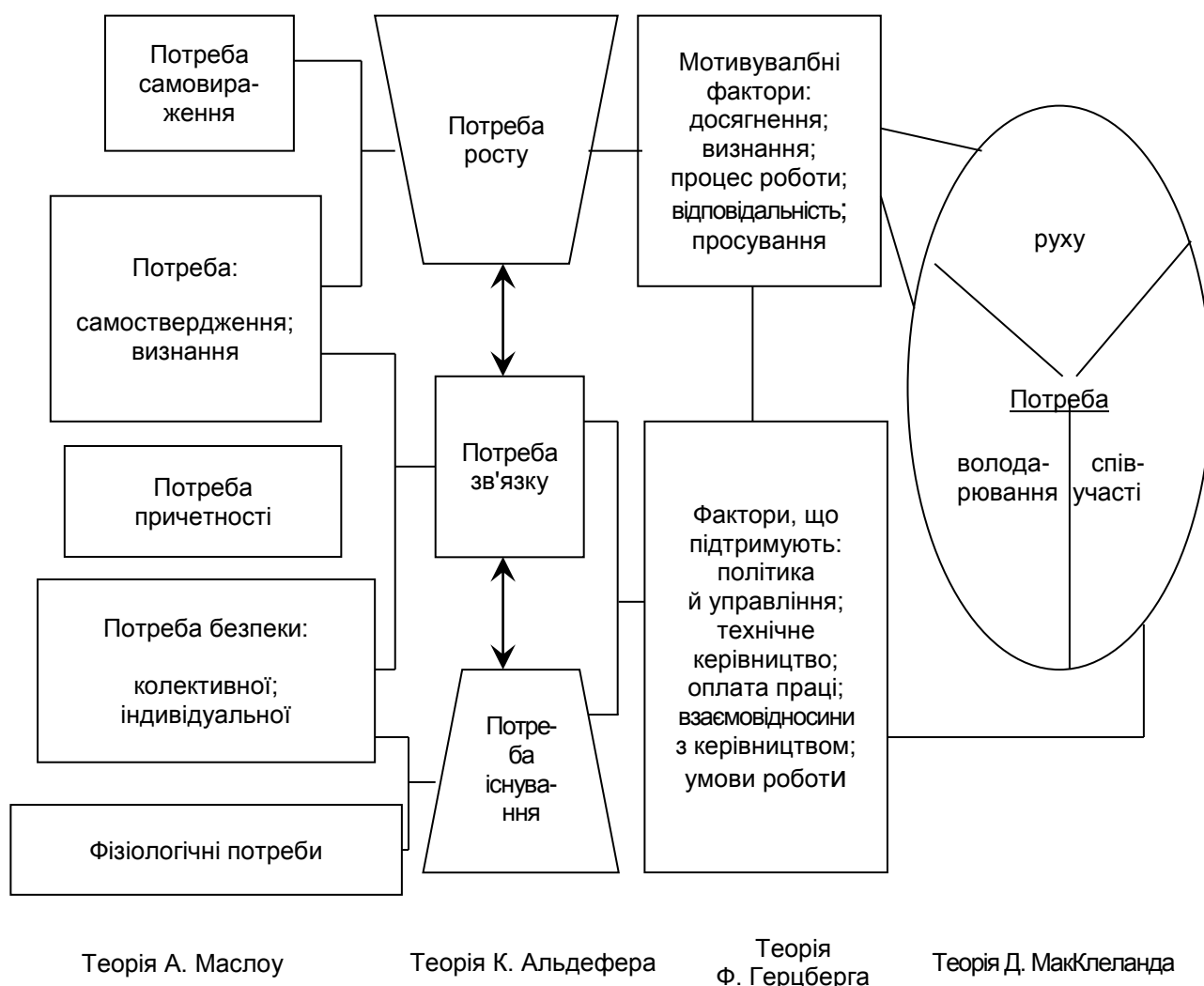


Рис. 1. Взаємозв'язок основних змістовних теорій мотивації

2. Процесуальні теорії мотивації, концепція яких полягає в тому, що робітник, отримавши завдання та визначивши очікувані винагороди за його виконання, оцінює свої можливості отримання винагороди, вираженої кількісними або якісними показниками. Інакше кажучи, процесуальні теорії пов'язують поведінку людей з їхнім сприйняттям конкретної ситуації та очікуваннями від можливих наслідків обраної поведінки. І навпаки, від того, чому буде віддана перевага, залежить поведінка та результати діяльності виконувача.

Найбільш відомими є 4 основних процесуальні теорії мотивації:

1) теорія очікувань В. Врума, згідно з якою працівник виконує свою роботу найбільш продуктивно, коли впевнений, що виправдаються його чекання в трьох сферах:

очікування у відношенні "витрати праці – результати" – співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами;

очікування у відношенні "результати – винагорода" – чекання певної винагороди чи заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів;

фактор, що визначає мотивацію в теорії очікування, – цінність отриманого чи заохочення винагорода;

2) теорія справедливості Дж. Адамса, сутність якої полягає в тому, що людина суб'єктивно визначає відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль, а потім співвідносить її з винагородами інших людей, які виконують аналогічну роботу;

3) теорія постановки цілей. Її сутність полягає в тому, що поведінка людини визначається тими цілями, які вона ставить перед собою, тому що заради досягнення поставлених перед собою цілей вона здійснює певні дії.

При цьому передбачається, що постановка цілей – це свідомий процес, а усвідомлені цілі та наміри – це те, що лежить в основі визначення поведінки людини. Основоположником цієї теорії є Е. Лок;

4) комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера, яка об'єднала в собі основні ідеї змістовних теорій А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга та К. Альдефера з ідеями процесуальних теорій В. Врума та Дж. Адамса.

Модель Л. Портера й Е. Лоулера, зображена на рис. 2., показує, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків.

Аркуш бажань і потреб

Речі, які ви бажаєте отримати	Яку потребу (потреби) задане бажання може задовольнити	Яка мотиваційна теорія краще пояснює вибрані вами потреби
Короткострокові бажання		
Довгострокові бажання		

Евристичне завдання 2.3

На великому промисловому підприємстві, яке займається виробництвом устаткування для підприємств машинобудівної галузі матеріальне стимулювання спеціалістів практично зводиться до заробітної плати, яка здебільшого складається з трьох частин:

- 1) за виконання службових обов'язків (посадовий оклад);
- 2) за вислугу років з урахуванням фактора вартості життя;
- 3) за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів мотивації, які б дозволили ефективно використовувати трудовий потенціал співробітників підприємства.

Методичні рекомендації

Для виконання ситуаційних завдань студенту необхідно володіти знаннями щодо основних видів мотивації, які зображені на рис. 4.



Рис. 4. Класифікація основних видів мотивації

З огляду на наведений матеріал, студент має виконати ситуаційні завдання.

Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці

Семінарське заняття за темою 3 Сутність процесуальних теорій мотивації

1. Теорія чекання В.Врума.
2. Теорія справедливості.
3. Теорія постановки цілей.

Література: основна [1 – 3; 7; 8]; додаткова [10 – 18].

Контрольні запитання

1. У чому полягає відмінність між змістовими та процесуальними теоріями мотивації?
2. Чи поділяєте ви основні ідеї теорії справедливості? Викладіть власний погляд на взаємозв'язок справедливості та мотиваційних настанов персоналу.
3. Наведіть вашу оцінку повноти використання потенціалу сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу.

Практичне заняття за темою 3

Діагностичне завдання 3.1

Посадовий оклад працівника становить 9 400 грн, середній розмір премії – 30 %. Підприємство взяло на себе компенсацію працівникам таких витрат: комунальні платежі – 40 %; оплата дитячих установ – 40 %; транспортні витрати – 100 %; 30 талонів на харчування на місяць. Визначити розмір фонду оплати праці працівника в грошовому вираженні, зокрема величину непрямих доплат, якщо відомо що комунальні платежі становлять 1 250 грн на місяць; оплата дитячих установ – 700 грн; витрати на проїзд – 644 грн; вартість одного талона на харчування – 25 грн.

Зробіть висновок, чи варто робітнику переходити на інше підприємство з окладом 10 460 грн і премією 40 %. Привести стимулювальні фактори для обґрунтування обох варіантів рішень працівника.

Діагностичне завдання 3.2

У робітника є три варіанти виконання роботи, яка потребує витрат: 1) великих зусиль; 2) помірних зусиль; 3) малих зусиль. Використовуючи наведені в табл. 2 дані, визначте мотиваційну силу для кожного з можливих варіантів поведінки робітника. Зробіть висновки.

Таблиця 2

Оцінювання результатів (базовий варіант)

Варіант	Результати першого рівня та їхнього чекання (K)		Результати другого чекання (K)		Валентність результатів другою рівня
	1	2	3	4	
Витрати великих зусиль	Високий результат	0,6	Похвала начальства	0,7	3
			Вільний час	0,0	4
			Премія	0,5	1
			Просування по роботі	0,25	3
	Середній результат	0,25	Похвала начальства	0,5	3
			Вільний час	0,0	4
			Премія	0,25	1
			Просування по роботі	0,15	3
	Низький результат	0,1	Похвала начальства	0,2	3
			Вільний час	0,0	4
			Премія	0,1	1
			Просування по роботі	0,0	3
Помірні витрати зусиль	Високий результат	0,25	Похвала начальства	0,25	3
			Вільний час	0,4	4
			Премія	0,4	1
			Просування по роботі	0,1	3
	Середній результат	0,65	Похвала начальства	0,15	3
			Вільний час	0,4	4
			Премія	0,1	1
			Просування по роботі	0,0	3

	Низький результат	0,1	Похвала начальства	0,0	3
			Вільний час	0,4	4
			Премія	0,0	1
			Просування по роботі	0,0	3
Витрати малих зусиль	Високий результат	0,1	Похвала начальства	0,1	3
			Вільний час	0,65	4
			Премія	0,1	1
			Просування по роботі	0,0	3
	Середній результат	0,2	Похвала начальства	0,0	3
			Вільний час	0,6	4
			Премія	0,1	1
			Просування по роботі	0,0	3
	Низький результат	0,65	Похвала начальства	0,0	3
			Вільний час	0,6	4
			Премія	0,0	1
			Просування по роботі	0,0	3

Методичні рекомендації

Для виконання діагностичного завдання 3.1. студенту необхідно дотримуватися такого алгоритму дій:

1. Розрахувати сумарні витрати на послуги, які компенсуються підприємством.
2. Визначити розмір компенсації цих витрат.
3. Розрахувати середній розмір премії, який отримує працівник, враховуючи розмір посадового окладу.
4. Розрахувати розмір фактичної заробітної плати працівника з урахуванням премії та компенсації витрат на певні послуги.
5. Розрахувати середній розмір премії, яку буде отримувати працівник у разі переходу на інше підприємство.
6. Визначити розмір фактичної заробітної плати працівника на новому місці роботи з урахуванням премії.
7. Зробити обґрунтований висновок щодо доцільності переходу працівника на інше місце роботи з погляду різних стимулювальних факторів (фінансових, моральних тощо).

Література: основна [3; 7; 8]; додаткова [10; 12; 18].

Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу

Семінарське заняття за темою 4 Типи мотивації персоналу

1. Типи мотивації та ознаки, за якими вони складаються.
2. Сутність і складники матеріальної мотивації праці.
3. Сутність і складники трудової мотивації праці.
4. Статусна мотивація праці, її сутність, фактори, що її визначають, та складові.

Література: основна [3; 7; 8]; додаткова [10 – 18].

Запитання до семінарського заняття

1. Охарактеризуйте механізм взаємозв'язку заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівників.
2. Назвіть і дайте пояснення показників, які використовуються для оцінювання диференціації доходів працівників.
3. Розкрийте тенденції пріоритетності мотиваційних настанов персоналу.

Практичне заняття за темою 4

Діагностичне завдання 4.1

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ "Базель" становить 100 осіб. До проведення мотиваційних заходів, пов'язаних з появою нової управлінської команди, економічні показники були такими: умови праці та соціально-психологічний клімат незадовільні. Спостерігалася висока плинність кадрів; у середньому щомісяця звільнялось 20 осіб; витрати на пошук одного працівника складали 30 ум. од.; продуктивність праці становила 28 ум. од. у день на одного працівника; число робочих днів, відпрацьованих за місяць, в середньому становило 20 днів.

Після проведення мотиваційних заходів протягом трьох місяців плинність кадрів зменшилася до 5 осіб у місяць. Продуктивність праці

зросла до 28,5 ум. од. в день на одного працівника. Три співробітника виявили бажання пройти навчання за рахунок коштів компанії (350 ум. од. на працівника) з наступним суміщенням професій, у результаті чого вдалося скоротити посади трьох менеджерів, додавши до окладів (300 ум. од. / 3 менеджери) трьох співробітників, які пройшли навчання по 100 ум. од. У заданому випадку витратами на заробітну плату на одного працівника виступає різниця між старою заробітною платою та прибавкою.

Необхідно визначити:

1. Ефект від збільшення продуктивності праці.
2. Ефект від зниження плинності кадрів.
3. Ефект від навчання з наступним суміщенням професій за квартал.
4. Загальну ефективність мотиваційного управління персоналом.
5. Отримані результати звести в таблицю.
6. Зробити висновки.

Евристичне завдання 4.2

Стимулювання є важливим фактором посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених варіантів три види найбільш ефективних заходів, що породжували б інтерес до виконуваної роботи, при цьому особливі випадки відсутні:

а) керівництво має досить детально інформувати колектив про характер виконуваної роботи;

б) час від часу змінювати роботу, щоб одноманітний процес праці не набридав;

в) якщо необхідно змусити людей виконувати роботу, потрібно об'єднати добре розуміючих один одного працівників в одну групу;

г) докладно пояснити працівникам сутність виробничого завдання та домогтися того, що воно було виконано без зривів;

д) час від часу доповнювати виконувану роботу новими завданнями. Було б непогано організувати свого роду змагання за кращий результат;

є) точно вказати недоліки та позитивні моменти у виконуваній роботі.

Обґрунтуйте свою відповідь з погляду трудової мотивації.

Евристичне завдання 4.3

Один зі співробітників фірми, молодий фахівець, заявив: "Я не отримую задоволення від своєї роботи. Вона мені не по душі. Хочу, щоб мені доручили що-небудь більш цікаве".

Робота, за яку відповідає цей співробітник, полягає в тому, що він підбирав і розсилав інформаційні матеріали за заявками замовників. Однак, оскільки замовлення на інформаційні матеріали надходять із-за кордону, цю роботу доручено виконувати працівникові з вищою освітою, який володіє англійською мовою. Мабуть, молодий фахівець хотів виконувати роботу, подібну з діяльністю бізнесмена.

Яким чином керівник має відреагувати на подібну заяву підлеглого:

а) точно встановити, яка робота принесла б задоволення цьому підлеглому, і, якщо можливо, постаратися надати йому таку роботу замість колишньої;

б) ймовірно, кожний хотів би мати роботу для душі, тобто таку, яка приносить задоволення. Однак в умовах фірми надати таку роботу всім її співробітникам неможливо. У зв'язку з цим потрібно переконливо роз'яснити працівникові, що у фірмі багато співробітників терпляче працюють на доручених їм ділянках;

в) потрібно роз'яснити працівникові, що задоволеність роботою визначається тим, як до неї відноситися і як її виконувати. Треба намагатися довести, що від будь-якої виконуваної роботи можна отримати задоволення, якщо бачити в ній творчий початок?

Обґрунтуйте свою відповідь з погляду трудової мотивації.

Методичні рекомендації

Для виконання діагностичного завдання 4.1. студенту необхідно володіти такою інформацією: підвищення ефективності може бути досягнуто або шляхом скорочення витрат для одержання того самого за обсягом виробничого результату, або за рахунок більш повільних темпів збільшення витрат порівняно з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

Як один з підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу пропонується формула оцінювання (згідно з методикою С. Шапіро),

що враховує ефекти, які виникають у разі збільшенні продуктивності праці, зниження плинності кадрів і під час навчання персоналу з наступним сполученням декількох професій. Спочатку визначаються окремі показники ефективності.

1. Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний):

$$E_{\text{п}} = Z_{\text{н}} \times P \times (K_{\text{т1}} - K_{\text{т2}}), \quad (1)$$

де $Z_{\text{н}}$ – витрати на новачка, рівний $Z_{\text{відб}} \mid P_{\text{від}}$;

$Z_{\text{відб}}$ – витрати на відбір персоналу;

$P_{\text{від}}$ – кількість відібраних кандидатів;

P – середньооблікова чисельність працівників;

$K_{\text{т}}$ – коефіцієнт плинності відносно кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності – $P_{\text{ув}} \mid P$;

$P_{\text{ув}}$ – кількість звільнених працівників.

2. Ефект від навчання з наступним сумісництвом професій:

$$E_{\text{н}} = Z_{\text{зп}} \times P_{\text{сп}} \times N - Z_{\text{н}}, \quad (2)$$

де $Z_{\text{зп}}$ – витрати на заробітну плату одного працівника на місяць;

$P_{\text{сп}}$ – число працівників, що навчилися суміжним професіям;

N – календарний термін, за який розраховується ефективність;

$Z_{\text{н}}$ – витрати на навчання.

3. Ефект від збільшення продуктивності праці (за місяць):

$$E_{\text{пр}} = P \times D_{\text{м}} \times (\Pi_2 - \Pi_1), \quad (3)$$

де P – кількість працівників;

$D_{\text{м}}$ – кількість робочих днів, відпрацьованих ними за місяць;

Π – продуктивність праці як відношення обсягу виробленої продукції або продажів за день до числа працівників.

4. Сумарна ефективність:

$$E_{\text{с}} = E_{\text{п}} + E_{\text{н}} + E_{\text{пр}} = Z_{\text{н}} \times P \times (K_{\text{т1}} - K_{\text{т2}}) + Z_{\text{зп}} \times P_{\text{сп}} \times N - Z_{\text{н}} + P \times D_{\text{м}} \times (\Pi_2 - \Pi_1). \quad (4)$$

Після проведення розрахунків отримані значення показників заносяться до зведеної таблиці.

З огляду на отримані результати необхідно зробити обґрунтовані висновки щодо доцільності проведення заходів з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Література: основна [3; 7; 8]; додаткова [10 – 18].

Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі

Семінарське заняття за темою 5 Заробітна плата

Питання до семінарського заняття

1. Вартість і ціна робочої сили та фактори, що їх визначають.
2. Сутність, функції та складники організації заробітної плати. Місце заробітної плати в мотиваційному механізмі.
3. Принципи організації заробітної плати.
4. Види, складові та структура заробітної плати.
5. Державне та договірне регулювання заробітної плати.
6. Роль мінімальної заробітної плати.

Література: основна [1 – 9]; додаткова [10 – 18].

Контрольні запитання

1. Дайте характеристику факторів диференціації заробітної плати.
2. Поясніть сутність і особливості ринкової кон'юнктури як регулятора заробітної плати.
3. Чому за умов ринкової економіки постійно зростає роль договірного регулювання заробітної плати?
4. Наведіть функції колективного договору та його роль в оптимізації оплати праці.
5. Які існують проблеми вдосконалення договірного регулювання оплати праці?

Практичне заняття за темою 5

Діагностичне завдання 5.1 (базовий варіант)

Загальна заробітна плата бригади – 52 000 грн.

Номінальний місячний фонд робочого часу – 168 годин.

Використовуючи дані табл. 3 розрахуйте:

- 1) тарифну заробітну плату кожного члена бригади та бригади загалом;
 - 2) тарифну заробітну плату кожного члена бригади та бригади загалом з урахуванням КТУ;
 - 3) розмір премії кожного члена бригади;
 - 4) фактичну місячну зарплату кожного члена бригади.
- Зробіть висновок.

Таблиця 3

Розрахунок заробітної плати

Робітники, члени бригади	Розряд робітника	Тарифний коефіцієнт	Відпрацьовано годин	Тарифна ЗП, грн	КТУ	Розрахункова тарифна ЗП з урахуванням КТУ, грн	Премія, грн	Місячна зарплата, грн
1	6	1,7	168		1,8			
2	6	1,7	165		0,9			
3	5	1,52	158		0,8			
4	5	1,52	168		1,5			
5	4	1,37	168		1			
Усього								52 000

Тарифна ставка 1-го розряду визначається виходячи з мінімального розміру заробітної плати, що встановлюється законодавством.

Діагностичне завдання 5.2 (базовий варіант)

Визначте основну заробітну плату робітників, що оплачується за відрядною формою оплати, використовуючи дані табл. 4.

Необхідні дані для розрахунків (базовий варіант)

Номенклатура продукції	Вироблено виробів, тис. грн (К)	Відрядна розцінка за одиницю, грн (К)
А	4,2	4,12
Б	3,1	12,41
В	6,0	9,73
Г	10,3	2,81

Евристичне завдання 5.3

Заробітна плата працівників підприємства здебільшого складається з трьох частин:

- за виконання службових обов'язків (посадовий оклад);
- за вислугу років з урахуванням фактора вартості життя;
- за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, які визначили б динаміку заробітної плати керівників та працівників підприємств залежно від результатів діяльності.

Методичні рекомендації

Для вирішення діагностичного завдання 5.1 студенту необхідно знати, що:

1) тарифна заробітна плата кожного члена бригади визначається, з огляду на погодинну тарифну ставку 1-го розряду, тарифного коефіцієнту, що відповідає розряду робітника, та фактично відпрацьованого кожним робітником часу. Погодинна тарифна ставка 1-го розряду визначається як відношення мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством, до номінального місячного фонду робочого часу. Тарифний коефіцієнт відповідає певному розряду робітника;

2) розрахункова тарифна зарплата з урахуванням коефіцієнту трудової участі КТУ визначається множенням тарифної зарплати кожного робітника на величину встановленого йому коефіцієнту трудової участі КТУ;

3) відрядний заробіток і премії нараховуються на одиницю суми розрахункових величин тарифної зарплати з урахуванням КТУ. Сума

відрядного приробітку та премій визначається як різниця між загальною місячною зарплатою і розрахунковою тарифною зарплатою з урахуванням КТУ;

4) фактична місячна заробітна плата кожного робітника розраховується як сума розміру розрахункової тарифної зарплати з урахуванням КТУ робітника та розміру премії.

У результаті отриманих даних необхідно зробити висновки щодо вагомості показників, які складають тарифну систему оплати праці, та доцільності використання коефіцієнту трудової участі під час розрахунків заробітної плати.

Змістовий модуль 2

Мотивувальна роль систем оплати праці, нетрадиційні та нематеріальні методи мотивації

Тема 6. Мотивувальна роль систем оплати праці

Семінарське заняття за темою 6 Організація преміювання персоналу

1. Форми та системи оплати праці, їхня сутність, умови застосування, переваги і недоліки.
2. Мотивувальна роль систем оплати праці.
3. Особливості оплати праці керівників, спеціалістів, службовців.
4. Реформування систем оплати праці в Україні.
5. Функції, організація, принципи та умови преміювання.
6. Класифікація систем преміювання.
7. Індивідуальне та колективне преміювання.

Література: основна [1 – 9]; додаткова [11; 14].

Контрольні запитання

1. Який існує взаємозв'язок між системами та формами оплати праці?
2. Обґрунтуйте умови доцільності використання відрядної та погодинної систем оплати праці.

3. Охарактеризуйте сутність заохочувальних, гарантувальних і примусових систем оплати праці.

4. Назвіть та опишіть вимоги до розроблення системи преміювання персоналу підприємства.

5. Назвіть найраціональніші підходи до нарахування премії колективу бригади та її розподілу між членами бригади.

Практичне заняття за темою 6

Діагностичне завдання 6.1 (базовий варіант)

Наладчик 6-го розряду відробив протягом місяця 170 годин.

Умови преміювання:

за виконання плану дільницею – 15 %;

за кожен відсоток перевиконання виробничого плану – 3 %;

за здачу працівником дільниці з першого подання 97 % деталей – 10 %; а від 94 % до 97 % – 5 %;

за місяць на дільниці, що обслуговувалася наладчиком, було вироблено продукції на 2600 нормо-годин. Виробничий план – 2 450 нормо-годин. Протягом періоду було подано контролерам 85 партій деталей, з яких з першого подання було прийнято 80. Годинна тарифна ставка наладчика 6 розряду – 52,34 грн.

Визначте заробітну плату наладчика 6-го розряду, якщо система оплати праці погодинно-преміальна.

Діагностичне завдання 6.2 (базовий варіант)

Визначте доплати за відрядно-преміальною системою робітникам метізно-металургійного комбінату, де робітники зайняті безпосередньо на виготовленні основної метізної продукції, одержують премії за виконання та перевиконання місячного плану ділянкою, зміною або цехом у розмірі до 20 % місячного відрядного заробітку, а інші робітники-відрядники – у розмірі 15 %, якщо основний фонд заробітної плати першої групи робітників становить 1 852 тис. грн, а другої – 856,8 тис. грн.

Діагностичне завдання 6.3 (базовий варіант)

Нарахуйте заробітну плату працівнику підприємства, включно з преміальною виплатою.

На підприємстві встановлені такі умови виплати премії працівникам:

1) обов'язкова умова – виконання місячного плану обороту торгівлі, за якого виплачується премія в розмірі 20 % основної (постійної) частини заробітної плати;

2) додаткова умова – дотримання належного рівня культури торговельного обслуговування та нормативу товарних запасів, за яких виплачується премія в розмірі 10 % основної зарплати.

Однак за минулий місяць товарообіг сповільнився. Вирішено скоротити розмір премії за додаткових умов преміювання на 30 %. Оклад – 11 340 грн.

Діагностичне завдання 6.4 (базовий варіант)

Визначте заробітну плату працівникові торговельного підприємства за місяць. Його посадовий оклад становить 13 250 грн.

Система преміювання працівника передбачає:

головний показник преміювання підприємства – зростання рентабельності підприємства на 0,1 відсоткового пункту до обороту щодо попереднього місяця визначає премію в розмірі 40 % постійної частини заробітної плати;

основні показники преміювання: приріст обороту роздрібною торгівлі до відповідного періоду минулого року (у порівнянних цінах) – 15 % і виконання місячного плану з прибутку – ще 15 % постійної зарплати;

додаткові показники преміювання встановлені залежно від КТЕ, рівень якого не має бути менше 1,5 бала, а премія в цьому випадку встановлюється в розмірі 10 % постійної зарплати.

На підприємстві рентабельність за місяць зросла з 24,2 до 24,35 % до обороту. Приріст товарообігу до відповідного періоду минулого року становив 1,5 %, місячний план за прибутком виконаний. КТЕ працівника перевищує 1,5 бала.

Діагностичне завдання 6.5 (базовий варіант)

Визначте граничний розмір премії за кожний процент перевиконання плану у відсотках до середнього заробітку основних робітників на основі наведених даних:

виробничий план дільниці становить 600 одиниць виробів;

собівартість одиниці продукції – 12 600 грн, зокрема сума умовно-постійних витрат – 10 150 грн;
сума основної заробітної плати робітників – 9 980 грн;
частка економії коштів, передбачена для преміювання – 50 %.
Виконання плану становить 120 % (К = 1,2).

Діагностичне завдання 6.6 (базовий варіант)

На ділянці використовують схему преміювання робітників, наведену у табл. 5.

Таблиця 5

Схема нарахування премії залежно від продуктивності праці

Виконання норм	90 – 95	96 – 100	100	101 – 105	106 – 110	111 – 115	116 – 120	Вище 120
Премія, %	-10	-5	5	10	15	20	25	30

Одночасно з індивідуальним преміюванням під час виконання ділянку плану всім робітникам нараховуються 30 % премії. План ділянки на місяць – 4 200 шт. виробів. Розцінка за одиницю – 4,47 грн. На ділянці працює 4 робітника. Результати діяльності робітників ділянки за місяць становлять: першого робітника – 980 шт.; другого – 1 000 шт.; третього – 1 060 шт.; четвертого – 1 090 шт.

Визначте: відсоток виконання плану кожним робітником і ділянкою; плановий розмір заробітної плати та премії одного робітника й ділянки загалом; фактичний розмір заробітної плати та нарахованої премії кожного робітника і ділянки загалом, економію (перевитрати) планового фонду оплати праці.

Методичні рекомендації

Сутність погодинно-преміальної системи полягає в тому, що працівникові нараховується не тільки заробітна плата за простою погодинною системою оплати праці, але й премія, яка враховує виконання та перевищення відповідних кількісних і якісних показників, що характеризують працю людини.

Для виконання цього завдання студенту необхідно притримуватися наведеного алгоритму дій:

1. Визначити заробітну плату працівника за простою погодинною системою оплати праці:

$$ЗП_{\text{пр.пог.}} = ТС_{\text{г}} \times Ч, \quad (5)$$

де $ТС_{\text{г}}$ – годинна тарифна ставка працівника з урахуванням його розряду;
 $Ч$ – фактично відпрацьований час за відповідний період (нормо-годин).

2. Визначити відсоток виконання виробничого плану.

3. Розрахувати премію за виконання виробничого плану.

4. Розрахувати премію за кожен відсоток перевиконання виробничого плану.

5. Розрахувати премію за здачу працівником з першого подання певного відсотку деталей.

6. Визначити розмір сумарної заробітної плати з урахуванням усіх премій, які виплачуються працівникові за виконання певних показників.

7. Зробити висновок щодо отриманого результату.

Література: основна [4 – 6]; додаткова [16 – 18].

Тема 7. Доплати та надбавки до заробітної плати

Семінарське заняття за темою 7 Доплати та надбавки

1. Сутність та роль доплат і надбавок у мотиваційному механізмі.

2. Умови застосування та розміри доплат і надбавок.

3. Складники доплат і надбавок.

4. Правове забезпечення доплат і надбавок.

5. Умови застосування доплат і надбавок у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Література: основна [1 – 9]; додаткова [10 – 14].

Контрольні запитання

1. У чому полягає відмінність доплат і надбавок від тарифу?
2. Поясніть, чим відрізняються доплати від надбавок.
3. За якими напрямками треба вдосконалювати практику застосування стимулювальних доплат і надбавок?
4. Дайте характеристику доплат, які мають водночас і стимулювальний, і компенсаційний характер.

Практичне заняття за темою 7

Діагностичне завдання 7.1 (базовий варіант)

Відрядний фонд оплати праці робітників за відрядною системою становить 4 900,9 тис. грн 15 % робітників оплачуються за відрядно-прогресивною системою оплати праці. Планове виконання норм – 117 %. Вихідна база для нарахування доплат – 105 %. Збільшення відрядної розцінки під час перевиконання вихідної бази – 50 %.

Визначте доплати за відрядно-прогресивною системою.

Діагностичне завдання 7.2 (базовий варіант)

Нарахуйте заробітну плату працівникові за травень, що відпрацював поверх норми: 2 травня – 5 годин у свій вихідний день, а 7 травня – 3 години зверх норми роботи цього дня. Посадовий оклад працівника – 10 850 грн. Норма робочого часу в заданому місяці – 150 годин.

Література: основна [1 – 4]; додаткова [10; 11; 13; 16].

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

Семінарське заняття за темою 8

Нетрадиційні методи матеріального стимулювання

1. Контрактна форма наймання та трудовий договір, їхній зміст й умови, спільність і відмінність, переваги та недоліки.

2. Сфера застосування, укладання, термін дії та умови припинення трудового договору й контракту.

3. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання, їхня сутність та складники.

Література: основна [4 – 6; 9]; додаткова [11; 13; 16].

Контрольні запитання

1. Обґрунтуйте переваги контрактної форми трудового договору.

2. Окресліть сферу застосування контрактної форми трудового договору відповідно до норм чинного законодавства.

3. Яку роль у сучасних умовах у системі матеріального стимулювання відіграють одноразові премії та винагороди? У чому їхні особливості?

4. Наведіть приклади про досвід підприємств, де на високому рівні використовуються нетрадиційні методи матеріального стимулювання. Зробіть висновки про ефективність використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання.

Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

Семінарське заняття за темою 9 Нематеріальна мотивація

1. Нематеріальна мотивація трудової діяльності, її сутність і основні положення.

2. Нематеріальна мотивація трудової діяльності.

3. Моральне стимулювання праці, його сутність і складники.

4. Організація стимулювання праці.

5. Соціально-економічні методи стимулювання праці.

Література: основна [1 – 9]; додаткова [10; 11; 13; 16 – 18].

Контрольні запитання

1. Назвіть напрями, за якими у світовій практиці здійснюється розвиток виробничої демократії.
2. Окресліть основні напрями, за якими на практиці може реалізуватися участь персоналу в управлінні виробництвом.
3. Охарактеризуйте соціально-економічні наслідки володіння персоналом акціями свого підприємства.
4. Наведіть ваше ставлення до системи участі працівників в управлінні виробництвом у сучасних умовах господарювання.

Практичне заняття за темою 9

Евристичне завдання 9.1

У невеликій транспортній фірмі з надання транспортних послуг працює чотири оператори, в обов'язки яких входить прийняття замовлень від клієнтів і підтримання оперативного зв'язку з замовниками та виконавцями – водіями і диспетчерами транспортних організацій, з якими співпрацює фірма.

Проблема полягає у тому, що оператори систематично запізнюються на роботу, тому ранні дзвінки (до початку роботи), зокрема й термінові, залишаються без відповіді, внаслідок чого фірма втрачає клієнтуру, а отже і прибутки.

Дисциплінарні покарання, штрафи, звільнення персоналу так і не дали позитивних результатів.

Які б заходи ви запропонували щодо підвищення ефективності організації роботи фірми, використовуючи мотиваційні фактори?

Обґрунтуйте декілька варіантів.

Евристичне завдання 9.2

На підприємстві за ступенем мотивації до роботи виділилося три групи працівників.

Перша група не мотивована на роботу. Її склад різний за віком, статтю, національністю, низькою кваліфікацією, з чітко вираженою настановою на мінімальну віддачу та бездіяльність.

Друга група частково мотивована до роботи. В групі багато трудолюбивих, дисциплінованих працівників, але відсутні чітко поставлені завдання, переважає рівна оплата праці, часто виникають конфлікти тощо.

Третя група повністю мотивована до роботи, має високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад за віком, освітою, інтересам і мотивацією.

Які б методи мотивації ви запропонували для кожної групи?

Обґрунтуйте свою відповідь з урахуванням наявних теорій мотивації.

Евристичне завдання 9.3

На підприємстві, що спеціалізується на виготовленні електричних приладів, рішенням загальних зборів відмінено всі пільги та привілеї для керівників усіх ланок.

Усі працівники підприємства користуються загальною їдальнею, стоянкою автомашин, не мають службового транспорту.

Окремих кабінетів для керівників немає, а всі їхні робочі місця знаходяться в єдиному приміщенні, розподіленому звуконепроникними перегородками. Такі кімнатки для всіх – від директора до низових службовців.

1. Необхідно дати обґрунтування такого положення.
2. Чи погоджуєтесь ви з такою практикою?
3. Що в цьому є позитивного і що негативного.
4. Поясніть докладно свою позицію щодо запропонованої ситуації.
5. Які б пільги (зокрема й матеріальні) ви запропонували?

Література: основна [3; 7; 8]; додаткова [10 – 18].

Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивувальна роль

Семінарське заняття за темою 10 Оцінювання персоналу

1. Поняття ділового оцінювання персоналу. Завдання ділового оцінювання персоналу.
2. Види та основні функції оцінювання персоналу.

3. Принципи та критерії оцінювання персоналу.
4. Особливості оцінювання працівників під час прийому на роботу.
5. Взаємозв'язок між оцінюванням працівника та винагородою за працю.

Література: основна [4 – 9]; додаткова [12 – 15].

Контрольні запитання

1. Як ви поставитеся до поведінки керівника, який завжди орієнтується на позитивну оцінку працівника? Якими є її сильні та слабкі сторони?
2. У чому полягають недоліки оцінювання, коли керівник орієнтується переважно на осуд і негативну оцінку?
3. Яке ваше ставлення до керівника, який дотримується переважно позитивної оцінки з елементами осуду?
4. У чому полягають сильні та слабкі сторони дії керівника, який орієнтується на переважно негативну оцінку з елементами позитивного підкріплення?

Тема 11. Методи оцінювання персоналу

Семінарське заняття за темою 11 Ділове оціювання

1. Процес та етапи ділового оцінювання персоналу.
2. Показники ділового оцінювання персоналу.
3. Методи ділового оцінювання персоналу, їхня сутність, переваги та недоліки.
4. Методи та показники оцінювання результатів праці персоналу організації.
5. Методи та показники результатів діяльності підрозділів і організації загалом.

Література: основна [3; 7; 8]; додаткова [14 – 16].

Запитання до семінарського заняття

1. Поясніть на конкретних прикладах, як функції керівників і спеціалістів можна описати за допомогою певних економічних показників.
2. Щодо яких категорій персоналу найдоцільніше користуватися оцінюванням за цілями?
3. Яка ваша думка стосовно проведення атестації персоналу? Які існують напрями її удосконалення?

Література: основна [4; 9]; додаткова [11; 13; 15; 18].

Практичне заняття за темою 11

Діагностичне завдання 11.1 (базовий варіант)

Визначте бальні оцінки професійно-кваліфікаційного рівня двох робітників, один з яких має середню освіту, стаж роботи за спеціальністю – 14 років, закінчив курси цільового призначення, а другий має середньо-технічну освіту, стаж роботи за спеціальністю – 18 років і свідоцтво про закінчення курсів підвищення кваліфікації.

Вихідні бали оцінювання персоналу за освітою:

з загальною середньою освітою – 0,1;

після закінчення ПТУ – 0,15;

з середньою спеціальною освітою – 0,25.

Стаж роботи оцінюється:

до 15 років – за кожний рік – 0,01 бала;

за 15 і більше років – 0,15 бала.

За підвищення професійної майстерності:

короткострокові курси та курси цільового призначення – 0,5 бала;

навчання у вечірній школі – 0,05 бала;

отримання другої професії – 0,10 бала;

курси підвищення кваліфікації з видачею свідоцтва про закінчення курсів – 0,15 бала.

Зробіть висновки.

Література: основна [4 – 6; 9]; додаткова [17 – 18].

Рекомендована література

Основна

1. Андриенко В. Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В. Ф. Андриенко, В. М. Данюк – Киев : Наукова думка, 1991. – 216 с.
2. Афанасьев М. В. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 412 с.
3. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Конспект лекцій / О. І. Жилін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 132 с.
4. Закон України "Про індексацію грошових доходів населення" // ВВР України. – 1991. – № 42 (зі змінами в 1993 р. і 1997 р.) – 12 с.
5. Закон України "Про оплату праці" // Закони України. – Інститут законодавства, 1997. – Т. 8. – 32 с.
6. Закон України "Про колективні договори і угоди" від 1 липня 1993 р. // ВВР України. – 1993. – № 36. – 26 с.
7. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект ефективності) : учеб. пособ. / А. В. Калина. – 3-е изд. перераб. и доп. – Киев : МАУП, 2001. – 312 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 216 с.
9. Конституція України. – Київ, 1996. – 56 с.

Додаткова

10. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов. – Одеса : ОКФА, 1995. – 216 с.
11. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 196 с.
12. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та вдосконалення / А. М. Колот. – Київ : Фірма "Праця", 1997. – 212 с.
13. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – Москва : ИНФРА-2001. – 312 с.
14. Прокопенко В. І. Трудове право України : підручник / В. І. Прокопенко. – Видання третє, перероб. і доп. – Харків : Консул, 2002. – 528 с.

15. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов на Дону : Феникс, 1997. – 480 с.
16. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – Санкт Петербург : Питер, 2000. – 416 с.
17. Тимош І. М. Економіка праці : навч. посіб. / І. М. Тимош. – Тернопіль : Астон, 2001. – 348 с.
18. Шкатулла В. Й. Настольная книга менеджера по кадрам / В. Й. Шкатулла. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 528 с.

Інформаційні ресурси

19. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management>.
20. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.nau.kiev.ua.
21. Теория менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://management.com.ua/hrm>.
22. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ukrainepravo.com>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Методичні засади мотивування персоналу.....	8
Тема 1. Сутність і значення мотивування персоналу	8
Тема 2. Змістові теорії мотивації праці.....	12
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці.....	15
Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу	18
Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі.....	22
Змістовий модуль 2. Мотивувальна роль систем оплати праці, нетрадиційні та нематеріальні методи мотивації.....	25
Тема 6. Мотивувальна роль систем оплати праці	25
Тема 7. Доплати та надбавки до заробітної плати	29
Тема 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання	30
Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	31
Тема 10. Оцінювання персоналу та його мотивувальна роль.....	33
Тема 11. Методи оцінювання персоналу	34
Рекомендована література.....	36
Основна.....	36
Додаткова.....	36
Інформаційні ресурси	37

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності 051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Семенченко** Аліна Володимирівна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2020 р. Поз. № 91 ЕВ. Обсяг 39 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*