

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра трудових ресурсів і підприємництва

**06-05-168М**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійного вивчення та виконання практичних завдань  
з навчальної дисципліни  
«Мотивування та оцінювання персоналу»  
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
за освітньо-професійною програмою  
«Управління персоналом і економіка праці»  
спеціальності 051 «Економіка»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано  
науково-методичною радою  
з якості ННІЕМ  
Протокол № 5  
від 24 січня 2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до самостійного вивчення та виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Мотивування та оцінювання персоналу» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом і економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Мазур Н. О. – Рівне : НУВГП, 2025. – 46 с.

Укладач: Мазур Н. О., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальна за випуск: Міщук Г. Ю., д.е.н., завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Керівник (гарант) ОП: Юрчик Г.М., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Попередня версія методичних вказівок: 06-05-88М

## **ЗМІСТ**

1. Загальні положення .....	3
2. Тематичний зміст дисципліни. Питання та завдання за темами .....	4
3. Рекомендована література .....	43

© Н. О. Мазур, 2025

© НУВГП, 2025

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Для сучасного фахівця з економіки необхідним є набуття теоретичних знань і практичних навичок щодо можливостей ефективного використання трудового потенціалу кожного працівника організації шляхом його мотивування до ефективної трудової діяльності та належного оцінювання.

Навчальна дисципліна «Мотивування та оцінювання персоналу» належить до циклу професійної підготовки і зорієнтована на формування у студентів теоретичних знань і прикладних навичок у галузі мотивування персоналу, компетентності вирішувати управлінські завдання щодо мотивування ефективного використання та об'єктивного оцінювання потенціалу людських ресурсів на мікрорівні.

*Метою* вивчення дисципліни є формування системи знань у галузі посилення ефективності трудової активності людських ресурсів, умінь і навичок поліпшення якісних показників роботи працівників за допомогою сучасних методів матеріального і соціально-психологічного мотивування та об'єктивного оцінювання персоналу.

*Основні завдання:* здобуття студентами стійких сучасних знань з теорії мотивування працівників, формування у них навичок і вмінь самостійно аналізувати стан системи мотивації та оцінювання персоналу, розробляти науково-практичні рекомендації щодо її удосконалення.

*Ключові слова:* матеріальне стимулювання, мотив, мотивування, оплата праці, оцінювання персоналу, персонал, соціально-психологічна мотивація персоналу, стимул, стимулювання.

Методичні рекомендації до самостійного вивчення та виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Мотивування та оцінювання персоналу» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за освітньою програмою «Управління персоналом і економіка праці» за спеціальністю 051 Економіка. Вимоги до знань, компетенцій та результатів навчання здобувачів вищої освіти визначено галузевими стандартами вищої освіти України.

Програмний матеріал теоретичного курсу рекомендується вивчати в порядку, передбаченому методичними рекомендаціями.

## **2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ. ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ЗА ТЕМАМИ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.**

#### **Тема 1. Мотивування персоналу: основні поняття**

Глумачення та взаємозв'язок понять «потреба», «мотив», «стимул». Класифікація потреб за різними ознаками. Поняття і характеристики мотиваційного профілю особистості. Класифікація стимулів за різними ознаками. Порогове значення стимулу. Особливості мотивації як системи і як процесу. Зв'язок між поняттями «мотивація» та «стимулювання». Принципи стимулювання.

#### *Питання для самоконтролю*

- Дайте визначення понять «потреба», «мотив», «стимул». Чи існує взаємозв'язок між цими категоріями? Обґрунтуйте відповідь.
- Розкрийте сутність поняття «потреба». Охарактеризуйте види потреб відповідно до класифікацій за різними ознаками. Наведіть відповідні приклади.
- Як Ви розумієте поняття «мотиваційний профіль працівника» та «мотиваційне ядро індивіда»?
- Від яких чинників залежить структура мотивів працівника? Охарактеризуйте їхній можливий вплив на процес мотивування персоналу.
- Розкрийте сутність поняття «стимул». Охарактеризуйте види стимулів відповідно до класифікацій за різними ознаками. Наведіть відповідні приклади.
- Що означає поняття «порогове значення стимулу»? Яким чином його необхідно враховувати під час мотивування працівників?

- Дайте тлумачення понять «мотивація (мотивування) персоналу», «стимулювання персоналу». Охарактеризуйте особливості мотивації працівників як системи і як процесу.
- Які Ви знаєте принципи організації системи стимулювання? Розкрийте їх сутність.

#### *Завдання для самостійної роботи*

- Від яких чинників залежить сила впливу на працівника матеріальних стимулів? Охарактеризуйте особливості дії цих чинників на процес мотивування персоналу.
- Назвіть і охарактеризуйте чинники диференціації доходів населення. Яка особливість їх можливого впливу на процес мотивування працівників на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки? Дайте необхідні пояснення, підтвердивши відповідними результатами досліджень і статистичними даними.

#### *Тести для самоконтролю*

- 1.1. Нестаток чогось, який постійно відчуває людина; нужда, яка час від часу нагадує про себе і вимагає задоволення:
  - а) стимул;
  - б) мотив;
  - в) потреба;
  - г) консонанс;
  - д) благо.
- 1.2. Потреби, які за своєю природою є фізіологічними і, як правило, вродженими, закладеними генетично:
  - а) абсолютні;
  - б) задоволені;
  - в) вторинні;
  - г) первинні;
  - д) трудові.
- 1.3. Сукупність домінуючих мотивів, які визначають трудову поведінку людини, формує:
  - а) цілі роботодавця;

- б) систему стимулювання персоналу;
- в) кон'юнктуру ринку праці;
- г) мотиваційний профіль особистості;
- д) мотиваційне ядро індивіда.

➤ 1.4. За емоційним сприйняттям стимули поділяються на:

- а) матеріальні;
- б) первинні;
- в) позитивні;
- г) вторинні;
- д) негативні.

➤ 1.5. Гнучкий графік роботи є стимулом:

- а) соціально-психологічним;
- б) грошовим;
- в) цілеспрямованим;
- г) стохастичним;
- д) негативним.

## **Тема 2. Змістовні теорії мотивації**

Загальна характеристика змістовних теорій мотивації. Ієрархія потреб А. Маслоу. Теорія ERG К. Альдерфера. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Порівняльний аналіз змістовних теорій мотивації.

### *Питання для самоконтролю*

- Розкрийте зміст ієрархії потреб А. Маслоу. В чому полягають переваги та недоліки даної моделі? Які, на Вашу думку, існують можливості практичного застосування цієї теорії мотивації?
- Розкрийте зміст теорії ERG К. Альдерфера, двофакторної теорії Ф. Герцберга, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Порівняйте основні положення цих теорій мотивації та ієрархії потреб А. Маслоу. Охарактеризуйте можливості практичного застосування кожної з цих теорій у мотивуванні персоналу підприємства.

- Дайте загальну характеристику змістовних теорій мотивації (спільні та відмінні риси, переваги й недоліки, можливості практичного застосування).

*Практичні вправи та завдання*

- 2.1. До яких груп (за різними класифікаціями – див. тему 1) можна віднести кожен з перерахованих стимулів:
- безкоштовні обіди в їдальні підприємства;
  - належні санітарно-гігієнічні умови праці;
  - участь у прийнятті управлінських рішень у структурному підрозділі;
  - грамота;
  - робоче місце в неопалюваному приміщенні;
  - відвідування гуртків, секцій, клубів за інтересами за межами підприємства;
  - премія;
  - творча робота?

Які потреби працівників може задовольняти кожен з цих стимулів? До яких груп доцільно віднести кожен з цих потреб за різними класифікаціями (див. тему 1) та відповідно до різних змістовних теорій мотивації (тема 2)? Обґрунтуйте відповідь.

*Завдання для самостійної роботи*

- Розкрийте зміст моделі індивідуальної та групової мотивації В. Зігерта і М. Ланга. Порівняйте основні положення теорії В. Зігерта і М. Ланга та ієрархії потреб А. Маслоу. Які, на Вашу думку, існують можливості практичного застосування кожної з цих теорій мотивації?

*Тести для самоконтролю*

- 2.1. Потреба дихання згідно з теорією мотивації А. Маслоу належить до групи потреб:
- а) визнання;
  - б) поваги;
  - в) самореалізації;
  - г) причетності;
  - д) фізіологічних.

➤ 2.2. Процес «невдоволення – відсутність недоволення», за теорією мотивації Ф. Герцберга, формується під впливом факторів:

- а) в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто зовнішніх;
- б) в основному пов'язаних зі змістом роботи, тобто внутрішніх;
- в) в основному пов'язаних зі змістом роботи, тобто зовнішніх;
- г) в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто внутрішніх;
- д) тих які відповідають домінантним потребам.

➤ 2.3. Автор теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланд віддає перевагу потребам вищого рівня, вважаючи, що:

- а) потреб нижчого рівня в сучасному суспільстві не існує;
- б) потреби нижчого рівня в сучасному суспільстві в основному задоволені;
- в) потреби вищого рівня в сучасному суспільстві в основному задоволені;
- г) потреби вищого рівня в сучасному суспільстві відсутні;
- д) так легше контролювати дії людей.

➤ 2.4. Які з наведених тверджень суперечать теорії мотивації А. Маслоу?

- а) якщо не вдається задовольнити потребу вищого рівня, то може відбутися повернення до вже задоволеної потреби нижчого рівня;
- б) поведінку людини визначає найвища незадоволена потреба ієрархічної структури;
- в) задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;
- г) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- д) звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, які взаємодіють.

➤ 2.5. До мотивуючих факторів за Ф. Герцбергом належать:



- а) безпека на робочому місці;
- б) рівень заробітної плати;
- в) досягнення;
- г) відповідальність;
- д) умови праці.

### **Тема 3. Процесійні теорії мотивації**

Загальна характеристика процесійних теорій мотивації. Теорія очікувань А. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Комплексна модель Портера-Лоулера. Теорія постановки цілей Лока. Теорія вибору ризику Дж. Аткинсона. Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера. Теорії «Х» та «Y» Д. Макгрегора. Теорія «Z» У. Оучі.

#### *Питання для самоконтролю*

- Розкрийте зміст теорії очікувань В. Врума. Які можливості її практичного застосування? Наведіть можливі приклади дії теорії очікувань в трудових відносинах та у навчальному процесі.
- Розкрийте зміст теорії справедливості С. Адамса. Які можливості її практичного застосування? Наведіть приклади дії теорії справедливості в соціально-трудовах відносинах.
- У чому полягає сутність комплексної моделі Портера-Лоулера? Чи існує взаємозв'язок між цією теорією та теоріями очікувань і справедливості? Дайте необхідні пояснення.
- Розкрийте зміст теорії підкріплення Б. Ф. Скіннера, теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, теорії вибору ризику Дж. Аткинсона. Наведіть приклади дії кожної з цих теорій у соціально-трудовах та інших видах соціальних відносин.
- Дайте загальну характеристику процесійних теорій мотивації (спільні та відмінні риси, переваги й недоліки, можливості практичного застосування).
- Розкрийте зміст теорій «Х» та «Y» Д. Макгрегора і теорії «Z» У. Оучі. Які, на Вашу думку, існують переваги та недоліки, а також можливості практичного застосування основних положень кожної з цих теорій в процесі мотивування персоналу вітчизняних організацій?

### *Завдання для самостійної роботи*

- Чи існує взаємозв'язок між теорією набутих потреб Д. Мак-Клелланда і теорією вибору ризику Дж. Аткинсона? Дайте необхідні пояснення.
- Порівняйте основні характеристики змістовних та процесійних теорій мотивації.
- Порівняльний аналіз теорій «Х» та «У» Д. Макгрегора з процесійними теоріями мотивації (спільні риси, можливості практичного застосування в мотивуванні персоналу організації).
- Порівняльний аналіз теорій «Х» та «У» Д. Макгрегора зі змістовними теоріями мотивації (спільні риси, можливості практичного застосування в мотивуванні персоналу організації).

### *Тести для самоконтролю*

- 3.1. Термін «затрати праці» за теорією очікувань Врума означає:
  - а) те, що людина отримує за працю;
  - б) затрачені зусилля на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг;
  - в) виготовлена продукція, виконані роботи, надані послуги;
  - г) ступінь задоволення винагородою;
  - д) отримана заробітна плата.
  
- 3.2. Сприйняті витрати інших за теорією справедливості С. Адамса – це:
  - а) суб'єктивна оцінка суми всіх винагород, які, на думку індивіда, отримали окремі люди і групи людей, з якими він себе порівнює;
  - б) суб'єктивна оцінка загальної суми винагород, отриманої індивідом за результатами його діяльності;
  - в) уявлення індивіда про сукупну величину зусиль, докладених особами, з якими він себе порівнює;
  - г) оцінка людиною того, яких зусиль вона доклала для виконання певних дій і отримання результатів;
  - д) відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди.

➤ 3.3. Згідно з теорією вибору ризику Аткинсона люди з високим мотивом успіху:

- а) уникають і надто ризикованих ситуацій, і ситуацій з мінімальним ризиком;
- б) найчастіше обирають високий рівень ризику;
- в) найчастіше обирають максимально низький рівень ризику;
- г) байдужі до успіху;
- д) байдужі до невдач.

➤ 3.4. Згідно з теорією очікувань В. Врума, зусилля, які людина виявляє на роботі, залежать від:

- а) порівняння власної отриманої винагороди з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу;
- б) очікування того, що зусилля дадуть бажані результати;
- в) валентності винагороди;
- г) порівняння власних затрачених зусиль із затратами зусиль інших працівників, які виконують аналогічну роботу;
- д) цілей підприємства.

➤ 3.5. До основних положень теорії «Х» належать:

- а) зовнішній контроль і загроза покарання не є виключними засобами для спрямування зусиль людей на досягнення цілей організації; людина здатна сама себе контролювати, якщо вона прагне до цілей, в досягненні яких зацікавлена;
- б) через вроджену неприязнь до праці більшість людей необхідно примушувати, контролювати та загрожувати покаранням, щоб вони працювали напружено задля досягнення цілей організації;
- в) середній індивід при відповідній підготовці та умовах не лише бере на себе відповідальність, а й прагне до неї;
- г) середній індивід за своєю природою не любить працювати і при можливості уникає праці;
- д) здібності проявляти творчу фантазію, винахідливість і творчий підхід до вирішення завдань організації притаманні швидше не широкому, а вузькому колу людей.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

### МАТЕРІАЛЬНЕ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

#### **Тема 4. Тарифна система оплати праці в мотивуванні персоналу: традиційний і альтернативний підходи**

Тарифна система оплати праці та її складові. Традиційний підхід до побудови тарифної системи. Гнучкий тариф. Плаваючий оклад. Вилкова модель оплати праці. Особливості запровадження єдиної тарифної сітки.

##### *Питання для самоконтролю*

- Розкрийте сутність заробітної плати як економічної категорії, елемента ринку праці, винагороди і доходу працівника, витрат роботодавця.
- Перерахуйте та охарактеризуйте основні складові тарифної системи оплати праці. В чому, на Вашу думку, полягає мотивуючий характер тарифної системи оплати праці?
- Порівняйте особливості встановлення розміру тарифних ставок при традиційному підході до побудови тарифної системи та при використанні гнучкого тарифу з огляду на їхню мотиваційну роль.
- В чому особливість побудови та використання «вилкової» моделі оплати праці? Поясніть мотивуючу роль формування системи тарифних ставок та посадових окладів на основі шкали діапазонів.
- Порівняйте особливості встановлення посадових окладів при традиційному підході до побудови тарифної системи та при використанні системи плаваючих окладів з огляду на їхню мотиваційну роль.
- Охарактеризуйте особливість формування тарифної системи на основі запровадження єдиної тарифної сітки.

*Практичні вправи та завдання*

➤ 4.1. Розрахуйте тарифну сітку для оплати праці працівників підприємства на основі таких вихідних даних:

- ✓ мінімальна тарифна ставка на підприємстві становить 59,20 грн/год;
- ✓ тарифні ставки при важких та шкідливих умовах праці на 8% вищі ніж при нормальних умовах праці;
- ✓ тарифні коефіцієнти:

Тарифний розряд	1	2	3	4	5	6
Тарифний коефіцієнт	1,00	1,09	1,2	1,35	1,55	1,81

➤ 4.2. Визначте середній тарифний коефіцієнт і середню тарифну ставку робітників цеху машинобудівельного заводу, якщо в ньому працює: 50 робітників 2-го розряду, 72 – 3-го, 88 – 4-го, 80 – 5-го, 67 – 6-го, 35 – 7-го та 19 – 8-го розряду.

Тарифні коефіцієнти:

Тарифний розряд	1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифний коефіцієнт	1,0	1,09	1,21	1,35	1,54	1,8	1,9	2,0

Тарифна ставка робітника 1-го розряду становить 52,00 грн/год.

➤ 4.3. Розрахуйте годинні тарифні ставки робітників на IV квартал поточного року:

- а) за традиційною тарифною системою;
- б) за системою контрольованого денного виробітку на основі таких вихідних даних.

*Вихідні дані*

Робітники	Розряд	Норма денного виробітку в II кварталі, шт/день	Фактичний середній денний виробіток у II кварталі, шт/день
А	6	46	40
Б	6	52	52
В	5	48	53
Г	4	52	59
Д	3	80	81
Е	2	120	124

Розмір мінімальної годинної тарифної ставки на підприємстві встановлено на рівні 57,12 грн. Тарифні коефіцієнти:

Тарифний розряд	1	2	3	4	5	6	7
Тарифний коефіцієнт	1,00	1,09	1,22	1,33	1,51	1,80	1,87

Зробіть висновки щодо мотивуючої ролі розрахунку тарифних ставок робітникам за традиційним і за альтернативним підходом.

➤ 4.4. У квітні минулого року підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому встановлено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 52900 грн. У контракті також передбачено шкалу збільшення / зменшення посадового окладу директора залежно від динаміки отриманого підприємством прибутку:

Збільшення / зменшення прибутку у поточному кварталі порівняно з попереднім, %	Збільшення / зменшення посадового окладу, %
- від 2,1 до 4,0	2
- від 4,1 до 7,0	4
- від 7,1 до 11,0	6
- від 11,1 до 16,0	8
- понад 16,0	10

Розрахуйте посадовий оклад генерального директора на III квартал поточного року, якщо розмір прибутку:

- ✓ у II кварталі минулого року зріс на 1,8% порівняно з I кварталом;
- ✓ у III кварталі минулого року зменшився на 2,4% порівняно з II кварталом;
- ✓ у IV кварталі минулого року зріс на 3,5% порівняно з III кварталом;
- ✓ у I кварталі поточного року зріс на 6,7% порівняно з IV кварталом минулого року;
- ✓ у II кварталі поточного року зріс на 7,2% порівняно з I кварталом поточного року.

➤ 4.5. «Вилка» місячних посадових окладів змінних майстрів виробничих дільниць становить 20800-24400 грн. Базовий посадовий оклад змінних майстрів встановлено на рівні середнього значення у вилці. Показниками роботи дільниці, закріпленої за майстром, від яких залежить зміна базових посадових окладів майстрів, є:

- ✓ виконання норм виробітку;
- ✓ виконання завдання за сортністю;
- ✓ перевищення норм відходів;
- ✓ порушення графіка доставки у суміжні підрозділи.

Рівень виконання показників на закріплених за майстрами дільницях та коефіцієнти підвищення та зниження базових показників окладів змінних майстрів наведено в таблиці.

ПШБ	Виконання місячного завдання		Якість		Економія сировини		Ритмічність	
	Рівень виконання норм виробітку, %	К (+, -)	Виконання завдання за сортністю, %	К (+)	Перевищення норм відходів, %	К (-)	Порушення графіка доставок у суміжні підрозділи	К (-)
А	109,2	0,10	99,2	0,08	-	-	-	-
Б	103,7	0,05	96,7	-	2	-0,02	1	-0,04
В	98,7	-0,05	99,1	0,08	-	-	2	-0,08

Розрахуйте:

- 1) індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти коригування базових посадових окладів змінних майстрів;
- 2) посадові оклади змінних майстрів.

*Завдання для самостійної роботи*

- Наведіть приклади застосування єдиної тарифної сітки в Україні та за кордоном.

*Тести для самоконтролю*

- 4.1. Встановлена заробітна плата робітника за одиницю відпрацьованого часу – це:
  - а) одинична відрядна розцінка;
  - б) нормативна трудомісткість;



- в) одинична почасова розцінка;
- г) тарифна ставка;
- д) рентабельність продукції.

➤ 4.2. Залежність розміру тарифної ставки працівника певної кваліфікації від рівня виконання ним норми виробітку характерне для:

- а) моделі гнучкого тарифу;
- б) вилкової моделі оплати праці;
- в) традиційної тарифної системи;
- г) моделі плаваючих окладів;
- д) єдиної тарифної сітки.

➤ 4.3. Запровадження уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці усіх категорій персоналу (від робітників до директора підприємства) характерне для:

- а) єдиної тарифної сітки;
- б) моделі гнучкого тарифу;
- в) вилкової моделі оплати праці;
- г) традиційної тарифної системи;
- д) моделі плаваючих окладів.

➤ 4.4. Відповідно до традиційного підходу до побудови тарифної системи, тарифна ставка визначається залежно від:

- а) часу, фактично відпрацьованого працівником;
- б) професійної групи;
- в) обсягу виготовленої продукції у вартісних показниках;
- г) кваліфікації працівника;
- д) рентабельності продукції.

➤ 4.5. У вилковій моделі оплати праці базовий кваліфікаційний коефіцієнт може встановлюватися на рівні:

- а) мінімального значення в діапазоні;
- б) максимального значення в діапазоні;
- в) мінімального або максимального значення в діапазоні;
- г) середнього значення в діапазоні;

д) середнього або максимального значення в діапазоні.

### **Тема 5. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів**

Сутність доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів та їх відмінність від тарифу. Види доплат і надбавок. Диференціація доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів залежно від сфери трудової діяльності.

#### *Питання для самоконтролю*

- Охарактеризуйте сутність доплат і надбавок у порівнянні з тарифними ставками та посадовими окладами.
- Які Ви знаєте види надбавок до тарифних ставок і посадових окладів? У чому їхня мотивуюча роль?
- За якими ознаками групують доплати? Наведіть конкретні приклади. У чому полягає основна роль доплат до тарифних ставок і посадових окладів?
- У чому полягає відмінність між доплатами та надбавками до тарифних ставок і посадових окладів? Обґрунтуйте відповідь на основі конкретних прикладів.

#### *Практичні вправи та завдання*

- 5.1. Посадовий оклад економіста планового відділу відповідно до штатного розпису становить 24600 грн. З 22 робочих днів, передбачених графіком, він відпрацював 19 днів (три дні знаходився у неоплачуваній відпустці). Однак у вихідний день виходив на роботу через виробничу необхідність (без надання додаткового дня відпочинку). Надбавка за вислугу років становить 20% посадового окладу. Розрахуйте розмір доплат, надбавок і загальну суму заробітної плати працівника за місяць.

#### *Завдання для самостійної роботи*

- На основі дослідження чинних галузевих угод та колективних договорів наведіть реальні приклади доплат і надбавок до заробітної плати (їхні назви та розміри), які використовуються в різних галузях національної економіки.

### *Тести для самоконтролю*

➤ 5.1. Які з наведених видів доплат не мають обмежень щодо сфери трудової діяльності?

- а) за завідування господарством;
- б) за інтенсивність праці;
- в) за працю понад нормальну тривалість робочого часу;
- г) у разі виготовлення бракованої продукції не з вини працівника
- д) за перевезення небезпечних вантажів.

➤ 5.2. Які з наведених видів доплат НЕ належать до компенсацій за умови праці, що відхиляються від нормальних?

- а) за розширення зон обслуговування;
- б) за роботу у важких або шкідливих умовах праці;
- в) за роботу у нічний час;
- г) за перевезення небезпечних вантажів;
- д) за роботу у важких, або шкідливих умовах праці.

➤ 5.3. Які з наведених видів доплат НЕ належать до таких, що заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці?

- а) за виконання робіт тільки в нічний час;
- б) за розширення зон обслуговування;
- в) за керівництво підсобним сільським господарством;
- г) за суміщення посад;
- д) за завідування господарством.

➤ 5.4. До надбавок належать виплати:

- а) за високу професійну майстерність робітників;
- б) за вислугу років;
- в) за роботу у вихідні, що є робочими за графіком;
- г) за перевезення небезпечних вантажів;
- д) за зниження матеріальних витрат.

➤ 5.5. До доплат належать виплати:

- а) за роботу у вихідні, що є робочими за графіком;

- б) за роботу в нічний час;
- в) за високу професійну майстерність робітників;
- г) за вислугу років;
- д) за освоєння нової техніки і прогресивної технології.

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МАТЕРІАЛЬНЕ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРАЦІ

#### **Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці**

Традиційні тарифні системи оплати праці (в межах почасової і відрядної форм заробітної плати). Системи заробітної плати, які поєднують елементи почасової та відрядної оплати праці: зарубіжний досвід мотивування. Комісійна оплата праці.

#### *Питання для самоконтролю*

- Які форми тарифної оплати праці традиційно застосовують на підприємствах України? Дайте коротку характеристику кожної з названих Вами форм заробітної плати та визначте можливості їх застосування з метою стимулювання працівників.
- Що є мірою праці при почасовій формі оплати праці? За яких умов доцільно застосовувати цю форму заробітної плати? В чому полягає її мотивуючий характер? Які системи заробітної плати застосовують в межах почасової форми?
- Що є мірою праці при відрядній формі заробітної плати? Визначте умови, необхідні для застосування цієї форми оплати праці.
- Які системи заробітної плати застосовують в межах відрядної форми оплати праці? Що таке одинична відрядна розцінка? Чи потрібно для її розрахунку знати певні норми праці? Які саме?
- Порівняйте між собою відрядну та почасову форми оплати праці щодо їхніх переваг, недоліків та можливостей практичного застосування. Яка система заробітної плати, на Вашу думку, найкраще стимулює працівників до підвищення продуктивності праці? Обґрунтуйте відповідь.

- Охарактеризуйте систему оплати праці Ф. Тейлора. Яка її роль в розвитку організації оплати праці? В чому полягає мотивуючий зміст системи оплати праці Ф. Тейлора?
- Охарактеризуйте основні системи заробітної плати, які поєднують елементи почасової і відрядної оплати. У яких випадках доцільно застосовувати комбіновані системи оплати праці? В чому полягає їх мотиваційний характер?
- Що Ви знаєте про комісійну оплату праці? Поясніть, у чому полягають особливості її застосування та роль в системі мотивації персоналу.

*Практичні вправи та завдання*

- 6.1. Розрахуйте тарифну заробітну плату за місяць для І робітника і для ІІ робітника при простій почасовій та при простій відрядній системах оплати праці.

*Вихідні дані*

№ п/п	Показники праці	Робітники	
		I	II
1.	Фактичні затрати робочого часу, год	160	168
2.	Кількість виготовленої продукції, шт/місяць	328	340
3.	Норма часу на виготовлення одиниці продукції, н-год/шт	0,5	
4.	Годинна тарифна ставка: – при по часовій оплаті, грн/год – при відрядній оплаті, грн/н-год	50,70	55,77

Зробіть висновки щодо мотивуючої ролі кожної з цих форм оплати праці на основі порівняння результатів розрахунків.

- 6.2. Розрахуйте відрядні розцінки для кожної деталі та відрядний заробіток токаря за місяць, якщо відомо, що протягом місяця він виконав такий обсяг робіт.

*Вихідні дані*

Назва деталі	Кількість виготовлених деталей, шт	Розряд роботи	Норма часу на деталь, хв
М-1	226	5	24,0
М-2	830	4	6,0

Тарифна ставка для 1-го розряду становить 42,50 грн/н-год.

Тарифні коефіцієнти:

1	2	3	4	5	6	7
1,00	1,09	1,22	1,33	1,51	1,80	1,87

➤ 6.3. Слюсар-ремонтник, заробітна плата якому нараховується за непрямою відрядною системою оплати праці, забезпечує справність обладнання для двох основних робітників (умовно: робітника А і робітника Б).

Змінна норма виробітку основних робітників складає: для робітника А – 14 виробів, для Б – 16 виробів. Фактично основні робітники виготовили за місяць: А – 420 одиниць, Б – 490 одиниць продукції.

Денна тарифна ставка слюсаря-ремонтника становить 432,50 грн. Розрахуйте непряму одиничну відрядну розцінку для кожного виду продукції, яка виготовляється основними робітниками, та відрядний заробіток слюсаря-ремонтника за місяць.

➤ 6.4. Робітник перебуває на відрядно-прогресивній системі оплати праці. Розмір його тарифної ставки становить 70,20 грн/н-год. Робітником відпрацьовано 176 годин та виготовлено 420 одиниць якісної продукції при нормі часу 0,4 н-год/од. Вихідний рівень виконання норм, з якого починається збільшення відрядної розцінки, – 100%. При одноступеневій шкалі відрядна розцінка зростає на 30%. Розрахуйте розмір заробітної плати робітника.

➤ 6.5. Робітник перебуває на відрядно-прогресивній системі оплати праці. Розмір його тарифної ставки становить 67,50 грн/н-год. Робітник відпрацював 170 годин та виготовив 365 одиниць якісної продукції при нормі часу 2 од/н-год. Вихідний рівень виконання норм, з якого починається збільшення відрядної розцінки, – 105%. При одноступеневій шкалі відрядна розцінка зростає на 50%. Розрахуйте розмір заробітної плати робітника.

### *Завдання для самостійної роботи*

- На основі вихідних даних практичних завдань 6.1, 6.4 та 6.5 розрахуйте розмір заробітної плати працівників за системами оплати праці Барта, Хелсі та Ганта. Порівняйте запропоновані системи заробітної плати з огляду на мотивуючу роль кожної з них для робітників.
- В яких галузях і до яких категорій (професій, посад) працівників доцільно застосовувати комісійну систему оплати праці? Наведіть приклади застосування комісійної оплати праці в Україні та за кордоном.

### *Тести для самоконтролю*

- 6.1. При обчисленні почасової заробітної плати враховують:
  - а) обсяг виконаних робітником робіт;
  - б) норму часу;
  - в) час, фактично відпрацьований працівником;
  - г) дисциплінованість працівника;
  - д) прибуток підприємства.
- 6.2. До умов застосування відрядної форми оплати праці належить:
  - а) зайнятість протягом повного робочого дня;
  - б) існування поточного конвеєрного виробництва;
  - в) наявність у працівника реальних можливостей підвищення продуктивності праці;
  - г) високий рівень кваліфікації робітника;
  - д) робота на підприємстві державної форми власності.
- 6.3. Заробітна плата працівників НЕ залежить від їхньої продуктивності праці при системі оплати праці:
  - а) простій відрядній;
  - б) відрядно-прогресивній;
  - в) відрядно-преміальній;
  - г) простій почасовій;
  - д) акордно-преміальній.

- 6.4. До тарифних систем оплати праці належать:
  - а) система участі в акційному капіталі;
  - б) проста відрядна система;
  - в) акордно-преміальна система;
  - г) система участі в доходах підприємства;
  - д) система участі в прибутках підприємства.
  
- 6.5. До систем оплати праці, які поєднують елементи почасової та відрядної заробітної плати, належать системи:
  - а) почасова з нормованим завданням;
  - б) Емерсона;
  - в) участі в прибутках підприємства;
  - г) Барта;
  - д) відрядно-преміальна.

### **Тема 7. Преміювання працівників**

Умови і показники преміювання. Вимоги до розробки систем преміювання. Індивідуальне та колективне преміювання працівників. Особливості вибору умов і показників преміювання для різних категорій персоналу.

#### *Питання для самоконтролю*

- Охарактеризуйте роль премій в системі мотивації персоналу. У чому полягає основний зміст понять «умови преміювання» і «показники преміювання» в системі мотивації персоналу?
- Які існують вимоги до розробки систем преміювання?
- Визначте умови та показники, на основі яких доцільно встановлювати премії різним категоріям робітників.
- В чому полягають особливості індивідуального й колективного преміювання працівників? Охарактеризуйте поняття «коефіцієнт трудової участі». Для чого і яким чином він встановлюється?
- В якій формі може встановлюватися розмір премії? Що є базою для нарахування премії?



### *Практичні вправи та завдання*

➤ 7.1. Робітник-почасовик 3-го розряду відпрацював 165 год і виконав нормоване завдання, за що передбачена премія у розмірі 10% тарифної заробітної плати. Окрім того, він зекономив матеріалів на суму 5250 грн (розмір премії становить 5% від вартості зекономлених матеріалів).

Протягом п'яти змін (тривалість зміни – 7,5 години) робітник був задіяний на роботах із шкідливими умовами. Колективним договором передбачено доплату в розмірі 8% тарифної ставки працівника за кожну годину роботи в шкідливих умовах).

Тарифна ставка 1-го розряду становить 47,60 грн/год.

Тарифні коефіцієнти:

Тарифний розряд	1	2	3	4	5	6
Тарифний коефіцієнт	1,00	1,09	1,2	1,35	1,55	1,81

Розрахуйте розмір кожної складової заробітної плати робітника та загальну суму заробітку.

➤ 7.2. Визначте заробітну плату робітника за місяць при почасово-преміальній системі оплати праці, якщо годинна тарифна ставка дорівнює 57,95 грн, а норма часу на виготовлення одиниці продукції становить 0,8 н-год/шт.

За місяць робітник виготовив 207 виробів належної якості. За виконання норми виробітку (на 100%) передбачена премія у розмірі 20%, а за кожен процент перевиконання – у розмірі 1,5% тарифного заробітку. Працівник відпрацював 21 робочий день. Тривалість робочого дня – 8 годин.

➤ 7.3. Розрахуйте суму заробітної плати робітника 6-го тарифного розряду за умови застосування почасово-преміальної системи оплати праці, якщо:

- годинна тарифна ставка за 6-м тарифним розрядом становить 97,50 грн/год;
- робітник відпрацював за місяць 168 годин;
- норма виробітку за зміну (тривалість зміни – 8 годин) – 12 виробів;
- за місяць працівник виготовив 280 виробів належної якості;

- відповідно до колективного договору працівникові встановлено надбавку за високу професійну майстерність у розмірі 20% тарифної ставки;
- за перевиконання плану виробництва продукції понад 100% передбачено виплату премії у розмірі 15% тарифної заробітної плати.

➤ 7.4. Робітник перебуває на відрядно-преміальній системі оплати праці. Протягом місяця він відпрацював 170 годин та виготовив 848 одиниць продукції. Норма часу на виготовлення одиниці продукції становить 0,2 н-год, тарифна ставка – 70,50 грн/н-год.

Положенням про оплату праці на підприємстві передбачена премія за покращення якості продукції, зокрема:

- за виконання завдання (збільшення кількості продукції, зданої з першого подання) – у розмірі 10% відрядного заробітку;
- за кожен відсоток перевиконання завдання (покращення якості продукції) – 1,5% тарифного заробітку.

Рівень виконання робітником завдання, яке є умовою преміювання (покращення якості продукції), становить 103%.

Розрахувати розмір заробітної плати робітника, врахувавши, що премія за покращення якості продукції нараховується лише за умови виконання робітником 100% норми виробітку.

#### *Завдання для самостійної роботи*

➤ На основі дослідження чинних колективних договорів (положень про преміювання, положень про оплату праці) конкретних підприємств (установ, організацій) наведіть реальні приклади умов та показників преміювання, які використовують у різних галузях національної економіки. До яких категорій працівників (у т.ч. в розрізі посад, професій) вони застосовуються? Чи існують на даному підприємстві (в установі, організації) додаткові умови та показники нарахування й виплати премії (у тому числі збільшення, зменшення або невиконання премії)? Проаналізуйте мотивуючий характер системи преміювання працівників даної організації.

➤ Охарактеризуйте особливості застосування такої додаткової винагороди, як бонуси. Які Ви можете назвати спільні та відмінні риси бонусної системи винагородження працівників у порівнянні з традиційною системою нарахування та виплати премій? На підприємствах (в організаціях, установах) яких видів економічної діяльності й до яких категорій персоналу доцільно запроваджувати стимулювання на основі системи бонусів? Обґрунтуйте відповідь.

*Тести для самоконтролю*

➤ 7.1. Збільшення виробітку продукції – це показник преміювання робітників за:

- а) освоєння нової техніки;
- б) зростання продуктивності праці;
- в) зниження собівартості продукції;
- г) поліпшення якості продукції;
- д) погіршення якості продукції;

➤ 7.2. Відсутність претензій до продукції з боку служб технічного контролю – це показник преміювання робітників за:

- а) покращення якості продукції;
- б) зростання продуктивності праці;
- в) освоєння нової техніки;
- г) зниження собівартості продукції;
- д) погіршення якості продукції.

➤ 7.3. Премія нараховується колективу працівників (бригаді, підрозділу) за результатами його діяльності при запровадженні:

- а) колективного преміювання;
- б) індивідуального преміювання;
- в) відрядно-прогресивної оплати праці;
- г) простої відрядної оплати праці;
- д) простої почасової оплати праці.

➤ 7.4. На промислових підприємствах для робітників основного виробництва умовами преміювання можуть бути:

- а) робота у вихідні й святкові дні;

- б) зниження матеріальних витрат;
- в) зростання продуктивності праці;
- г) робота у наднормовий час;
- д) перевезення небезпечних вантажів.

➤ 7.5. До показників преміювання робітників за освоєння нової техніки і прогресивної технології належать:

- а) збільшення кількості продукції, зданої з першого подання;
- б) підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання;
- в) відсутність претензій до продукції від споживачів;
- г) економія сировини, паливно-енергетичних ресурсів;
- д) скорочення термінів освоєння прогресивної технології.

## **Тема 8. Програми участі персоналу в результатах діяльності підприємства**

Програми участі персоналу в результатах діяльності підприємства (в доходах, в прибутках, в акціонерному капіталі). Особливості визначення винагороди працівників при застосуванні непрямих систем участі в результатах діяльності підприємства: Скенлона, Раккера, Імпройшер.

### *Питання для самоконтролю*

- Розкрийте сутність таких безтарифних систем оплати праці, як система участі в доходах підприємства, система участі в прибутках підприємства, система участі в акційному капіталі.
- Охарактеризуйте особливості застосування цих програм участі персоналу в результатах діяльності підприємства та їхню роль в системі мотивації персоналу. Які можливості їх застосування на вітчизняних підприємствах?
- Яким чином визначають суму винагороди працівників при застосуванні таких непрямих систем участі в результатах діяльності підприємства, як програма Скенлона, програма Раккера, система Імпройшер?

### *Практичні справи та завдання*

➤ 8.1. Розрахуйте суму коштів, яка підлягає розподілу між працівниками компанії за програмою Скенлона, якщо запланований обсяг реалізованої продукції у звітному році становить 7200 тис. грн, а фактичний – 7634 тис. грн. Запланований і фактичний фонди оплати праці – відповідно 1820 тис. грн і 1837 тис. грн.

### *Тести для самоконтролю*

➤ 8.1. Винагорода працівника залежить від розміру загального або чистого прибутку підприємства при застосуванні:

- а) системи участі в доходах підприємства;
- б) простої почасової системи оплати праці;
- в) системи участі в прибутках підприємства;
- г) простої відрядної системи оплати праці;
- д) системи оплати праці Барта.

➤ 8.2. Передбачає винагороду за скорочення частки витрат виробництва, порівняно з нормативною, у вартості умовно-чистої продукції:

- а) система Раккера;
- б) система поточних виплат частини прибутків готівкою;
- в) система нарахування дивідендів на заробітну плату;
- г) система участі в прибутках з відкладеними виплатами;
- д) проста відрядна система оплати праці.

➤ 8.3. Працівникам виплачується певний процент від вартості умовно-чистої продукції (вартості, доданої в процесі виробництва) незалежно від того, отримало підприємство прибуток в даному періоді, чи ні, при застосуванні:

- а) системи поточних виплат частини прибутків готівкою;
- б) системи Раккера;
- в) системи нарахування дивідендів на заробітну плату;
- г) системи участі у прибутках з відкладеними виплатами;
- д) простої почасової системи оплати праці.

- 8.4. До безтарифних систем оплати праці належать:
  - а) відрядно-прогресивна система;
  - б) акордна система;
  - в) система участі в доходах підприємства;
  - г) система Раккера;
  - д) непряма відрядна система.
  
- 8.5. До безтарифних систем оплати праці (систем участі) належать системи:
  - а) Барта;
  - б) Скенлона;
  - в) Хелсі;
  - г) «Імпройшер»;
  - д) Ганта.

### **Тема 9. Гарантії та компенсації в системі мотивування працівників**

Державне і договірне регулювання заробітної плати. Мінімальна заробітна плата. Регулювання заробітної плати при відхиленні від норм, передбачених тарифами. Порядок індексації заробітної плати. Оподаткування заробітної плати та інші відрахування. Строки і порядок виплати заробітної плати працівникам.

#### *Питання для самоконтролю*

- Яким чином держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств різних форм власності та господарювання?
- Що таке мінімальна заробітна плата? Яким органом державної влади встановлюється розмір мінімальної заробітної плати? Які основні вимоги до роботодавців щодо забезпечення цієї державної гарантії?
- Який механізм індексації заробітної плати діє в Україні?
- Яке відношення до заробітної плати найманих працівників має податок на доходи фізичних осіб? Який механізм розрахунку цих відрахувань (утримань) з індивідуальної заробітної плати?

- Яких принципів необхідно дотримуватися при організації оплати праці?
- Перерахуйте та охарактеризуйте основні функції заробітної плати.

#### *Практичні вправи та завдання*

- 9.1. На основі розрахунків, проведених за вихідними даними практичних завдань 5.1 та 7.1-7.4, перевірте відповідність нарахованої працівникам заробітної плати розміру мінімальної заробітної плати, гарантованої державою, та здійсніть передбачені законодавством загальнообов'язкові утримання з індивідуальної заробітної плати працівника (додаткова умова: в усіх випадках працівники старші 18 років, працюють на умовах повної зайнятості й не зверталися із заявою про застосування ПСП).

#### *Завдання для самостійної роботи*

- Від чого, на Вашу думку, має залежати розмір мінімальної заробітної плати? Який розмір мінімальної заробітної плати діє на даний момент?
- Порівняйте особливості державного регулювання розміру заробітної плати в Україні та за кордоном.
- На яких рівнях відбувається колективно-договірне регулювання оплати праці найманих працівників в Україні? Назвіть колективні угоди, які укладаються на кожному з цих рівнів та перерахуйте задекларовані в них інструменти регулювання заробітної плати.
- Чим визначається структура заробітної плати? Які виплати належать до основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат?

#### *Тести для самоконтролю*

- 9.1. При обчисленні розміру заробітної плати працівника для забезпечення її мінімального розміру НЕ враховують:
  - а) премії за покращення якості продукції;
  - б) доплати за час простою, який мав місце не з вини працівника;
  - в) доплати за роботу в надурочний час;

- г) надбавки за знання й використання у роботі іноземних мов;
- д) надбавки за високу професійну майстерність робітників.

➤ 9.2. Оберіть правильне твердження:

- а) індексації підлягає уся нарахована працівникові заробітна плата;
- б) індексації підлягає частина заробітної плати, що перевищує прожитковий мінімум;
- в) індексації підлягають тільки нараховані працівникові доплати і надбавки;
- г) частина заробітної плати, що перевищує прожитковий мінімум, не індексується;
- д) індексації підлягає частина заробітної плати у межах встановленого законом розміру мінімальної заробітної плати.

➤ 9.3. У разі, коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується:

- а) напередодні;
- б) у день, наступний після святкового бо вихідного;
- в) не відбувається ніяких змін у порядку виплати заробітної плати;
- г) у день, коли зручно роботодавцеві;
- д) у день, коли зручно працівникові.

➤ 9.4. Мінімальна заробітна плата в Україні встановлюється:

- а) в місячному розмірі;
- б) в тижневому розмірі;
- в) в денному розмірі;
- г) в погодинному розмірі;
- д) взагалі не встановлюється.

➤ 9.5. Із суми нарахованої індивідуальної заробітної плати працівника сплачуються:

- а) податок на додану вартість;
- б) військовий збір;
- в) митний збір;



- г) податок на доходи фізичних осіб;
- д) амортизаційні відрахування.

#### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### **Тема 10. Соціально-психологічне мотивування персоналу**

Умови праці, режим праці та відпочинку, залучення персоналу до формування цілей та прийняття управлінських рішень, регулювання робочого часу і заохочення вільним часом, планування кар'єри, інші соціально-психологічні чинники мотивування персоналу та їх вплив на людські потреби.

#### *Питання для самоконтролю*

- Охарактеризуйте особливості соціально-психологічного мотивування персоналу. Наведіть приклади соціально-психологічних стимулів. Які потреби найманих працівників вони здатні задовольнити?
- Дайте детальну характеристику таких чинників нематеріального стимулювання персоналу:
  - ✓ планування кар'єри;
  - ✓ партисипативне управління;
  - ✓ регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

#### *Практичні вправи та завдання*

- 10.1. До яких груп доцільно віднести кожен з наступних потреб за різними класифікаціями (див. тему 1) та відповідно до різних змістовних теорій мотивації (див. тему 2):
  - керувати діями інших людей;
  - безпеки в процесі праці;
  - спілкування з іншими людьми;
  - визнання як висококваліфікованого фахівця;
  - моральної підтримки;
  - працювати в теплому приміщенні?

Запропонуйте перелік стимулів, які доцільно застосувати до працівника, для якого найбільш актуальною є кожна з цих потреб. До яких груп (за різними класифікаціями – див. тему 1) можна віднести кожен із запропонованих Вами стимулів?

#### *Завдання для самостійної роботи*

➤ Охарактеризуйте сутність формування соціальних пакетів для найманих працівників. Які основні підходи до формування соціального пакета існують у світовій практиці управління персоналом? Які компоненти включають до різних видів соціальних пакетів?

#### *Тести для самоконтролю*

➤ 10.1. Надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення й тривалість робочого дня за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових завдань та забезпечення нормального ходу виробничого процесу передбачається:

- а) жорстким графіком робочого часу;
- б) гнучким графіком робочого часу;
- в) графіком відпусток;
- г) гуртками контролю за якістю;
- д) грамотами.

➤ 10.2. «Ядро» робочого часу, протягом якого присутність працівника на підприємстві є обов'язковою, і «периферія», в межах якої працівник може сам визначати характер своєї діяльності, виділяється при застосуванні:

- а) системи Раккера;
- б) таблиця обліку робочого часу;
- в) гнучких графіків робочого часу;
- г) жорстких графіків робочого часу;
- д) графіка відпусток.

➤ 10.3. Розробка офіційної програми, моделей службового просування персоналу, які визначають перспективу його зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові

розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для досягнення цілей підприємства, здійснюється у межах:

- а) планування кар'єри працівників;
- б) забезпечення технічних та психофізіологічних умов праці на підприємстві;
- в) забезпечення естетичних та санітарно-гігієнічних умов праці на підприємстві;
- г) формування режиму роботи й відпочинку на підприємстві;
- д) складання таблиця обліку робочого часу.

➤ 10.4. До соціально-психологічних стимулів персоналу, в першу чергу, належать:

- а) основна заробітна плата;
- б) додаткові вихідні дні, відпустки;
- в) соціально-психологічний клімат в колективі;
- г) доплата за роботу в шкідливих умовах праці;
- д) доплата до рівня мінімальної заробітної плати.

➤ 10.5. До нематеріальних стимулів персоналу, в першу чергу, належать:

- а) мінімальна заробітна плата;
- б) навчання, підвищення кваліфікації;
- в) гнучкий графік роботи;
- г) доплата за час простою, який мав місце не з вини працівника;
- д) підвищена заробітна плата за роботу в нічний час.

## **Тема 11. Сутність та інструментарій оцінювання персоналу**

Сутність і завдання оцінювання персоналу. Самооцінювання та зовнішнє оцінювання працівника. Принципи оцінювання персоналу. Інструментарій оцінювання персоналу: критерії та показники оцінювання працівників, шкали оцінювання. Процедура оцінювання працівників. Функції оцінювання персоналу. Можливості використання результатів оцінювання з метою мотивування працівників.

### *Питання для самоконтролю*

- Як Ви розумієте поняття «оцінювання персоналу»? В чому полягає відмінність між самооцінюванням і зовнішнім оцінюванням працівника?
- На основі яких принципів повинно здійснюватися оцінювання персоналу?
- Дайте порівняльну характеристику понять «показник оцінювання» і «критерій оцінювання». Наведіть приклади.
- Які види шкал для оцінювання працівників Ви знаєте? Які фактори впливають на вибір шкали оцінювання? У чому полягає призначення стандартів і еталонів в оцінюванні персоналу?
- Назвіть основні переваги і недоліки бальної та описової шкал оцінювання.
- Назвіть і коротко охарактеризуйте основні етапи оцінювання працівників.
- Які функції може виконувати оцінювання персоналу? У чому полягає мотивуюча роль оцінювання персоналу?

### *Практичні справи та завдання*

- 11.1. Сформувати перелік основних показників (3-5 за кожним пунктом), які характеризують:
  - особистісні характеристики (якості) працівника;
  - рівень кваліфікації працівника;
  - роботу, яку виконує працівник;
  - результати роботи працівника.

*Професію (посаду) працівника під час підготовки до практичного заняття студент обирає самостійно.*

- 11.2. Для всіх переліків показників, сформованих в завданні 11.1, розробити бальну або описову шкалу оцінювання. Встановити стандарти та еталони для визначених показників.

### *Завдання для самостійної роботи*

- На основі Класифікатора професій ДК 003:2010 Національного класифікатора України та Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників визначити

посади у сфері управління персоналом, на яких працівникам необхідно володіти компетенціями з оцінювання персоналу.

*Тести для самоконтролю*

➤ 11.1. У випадку використання кількісної шкали оцінювання результатів праці працівника можуть бути використані:

- а) натуральні одиниці вимірювання;
- б) характеристики прояву компетенцій працівника;
- в) вартісні одиниці вимірювання;
- г) особистісні характеристики працівника;
- д) %.

➤ 11.2. Техніка оцінювання, яка полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження, має назву:

- а) оцінювання за цілями;
- б) попарне порівняння;
- в) «360 градусів»;
- г) «180 градусів»;
- д) самооцінювання.

➤ 11.3. У випадку використання описової шкали оцінювання результатів праці працівника можуть бути використані:

- а) характеристики прояву компетенцій працівника;
- б) грн;
- в) особистісні характеристики працівника;
- г) %;
- д) обсяги реалізованої працівником продукції в натуральних одиницях вимірювання.

➤ 11.4. До принципів оцінювання персоналу НЕ належить:

- а) обов'язковість;
- б) систематичність;
- в) приблизність;
- г) об'єктивність;
- д) таємність.

## Тема 12. Методи оцінювання персоналу

Методи збирання та оброблення інформації для оцінювання працівників. Основні види методів оцінювання персоналу. Методи оцінювання результатів роботи працівника: оцінювання за досягненням поставлених цілей; система ключових показників ефективності (КПІ). Комплексні методики оцінювання персоналу: сутність комплексних технік оцінювання персоналу; персональне портфоліо; «метод 360°». Атестація працівників як метод оцінювання працівників.

### *Питання для самоконтролю*

- Які Ви знаєте методи збирання інформації про працівників з метою їхнього оцінювання? Охарактеризуйте кожен з названих Вами методів.
- Які Ви знаєте методи оброблення інформації про працівників? Охарактеризуйте кожен з названих Вами методів.
- Які Ви знаєте методи оцінювання персоналу? В чому полягає відмінність між об'єктивними та суб'єктивними методами оцінювання працівників? Наведіть приклади цих методів та надайте коротку характеристику кожного з них.
- Розкрийте сутність порівняльних і рейтингових методів оцінювання працівників.
- У чому полягають особливості використання методів ранжування і попарних порівнянь під час оцінювання працівників?
- Розкрийте сутність оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей. Які переваги та недоліки застосування даного методу Ви можете назвати? Обґрунтуйте відповідь.
- Яким чином оцінюють результати діяльності окремих працівників на основі системи ключових показників ефективності (КПІ)? Наведіть приклади індикаторів для оцінювання працівників різних видів діяльності на основі КПІ. Які переваги та недоліки застосування даного методу Ви можете назвати? Обґрунтуйте відповідь.
- У чому полягає сутність комплексного оцінювання персоналу? Охарактеризуйте його мотиваційну роль. Яких правил потрібно дотримуватися під час встановлення

коефіцієнтів вагомості для різних груп показників оцінювання працівників?

➤ Охарактеризуйте такі комплексні техніки оцінювання персоналу, як «метод 360°» та персональне портфоліо.

➤ У чому полягає сутність та основні цілі атестації працівників як методу оцінювання персоналу? Опишіть типову процедуру проведення атестації працівника. Наведіть приклади категорій працівників, які підлягають атестації. Які рішення можуть бути прийняті за результатами атестації?

#### *Практичні вправи та завдання*

➤ 12.1. Провести оцінювання важливості характеристик професій (посад) працівників, обраних в завданні 11.1, методом попарних порівнянь й визначити їхні рейтинги та вагові коефіцієнти на основі результатів оцінювання.

➤ 12.2. Розробити методіку оцінювання працівника за обраною в завданні 11.1 професією (посадою), на основі підходу «360°». Визначити, хто має бути основними суб'єктами оцінювання.

➤ 12.3. Розробити систему оцінювання для конкретних професій (посад) працівників на основі КРІ.

*Завдання деталізується викладачем під час заняття і виконується в малих групах.*

#### *Завдання для самостійної роботи*

➤ Навести приклади цілей і показників оцінювання для професій (посад) працівників, обраних в завданні 11.1.

➤ На основі завдань, виконаних на практичних заняттях за темами 11-12 (*обрати один з використаних методів оцінювання*) сформулювати перелік надбавок та премій для працівника за обраною в завданні 11.1 професією (посадою).

### *Тести для самоконтролю*

➤ 12.1. Метод оцінювання персоналу, який передбачає отримання інформації щодо діяльності працівника від безпосереднього керівника, колег, клієнтів і підлеглих, має назву:

- а) персональне портфоліо;
- б) метод «360 градусів»;
- в) метод ранжування;
- г) метод попарних порівнянь;
- д) атестація.

➤ 12.2. Індикатори, які використовують для оцінювання та вимірювання успіху організації або окремих співробітників у досягненні стратегічних та оперативних цілей, мають назву:

- а) тарифні кваліфікаційні розряди;
- б) грейди;
- в) ключові показники ефективності (KPI);
- г) ранги;
- д) надбавки.

➤ 12.3. Полягає в упорядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого:

- а) оцінювання за цілями;
- б) атестація;
- в) метод «360 градусів»;
- г) ранжування;
- д) анкетування.

### **Тема 13. Оцінювання посад на основі грейдів**

Сутність грейдування. Основні підходи до формування грейдів. Відмінності грейдування від класичного тарифного нормування. Методи визначення цінності посад (неаналітичні та аналітичні). Факторно-бальне оцінювання посад. Технологія формування грейдів. Встановлення (диференціація) посадових окладів з використанням грейдів. Доцільність запровадження грейдування на підприємстві. Метод Хея.



### *Питання для самоконтролю*

- Розкрийте сутність понять «грейд» і «грейдування». У чому полягає відмінність грейдування від класичної тарифікації робіт і посад?
- Які існують основні підходи до формування грейдів у світовій практиці?
- Які неаналітичні методи визначення цінності (значимості) посад в організації Ви знаєте? Дайте коротку характеристику кожного з названих Вами методів.
- Які аналітичні методи визначення цінності (значимості) посад в організації Ви знаєте? Дайте коротку характеристику кожного з названих Вами методів.
- У чому полягає сутність методики факторно-бального оцінювання посад? Які етапи передбачає проведення такого оцінювання? Яких правил необхідно дотримуватися на кожному з цих етапів?
- Яким чином можна встановлювати інтервали оцінок (балів) у кожному грейді? У чому полягають переваги і недоліки кожного з названих Вами підходів до встановлення діапазонів грейдів?
- Яким чином здійснюється диференціація посадових окладів в організації з використанням грейдів?
- Обґрунтуйте доцільність запровадження системи грейдів на підприємствах (в установах, організаціях) України залежно від їх розміру та сфери діяльності.

### *Практичні вправи та завдання*

- 13.1. Формування системи грейдів на підприємстві (в організації) конкретного виду економічної діяльності.  
*Завдання деталізується викладачем під час заняття і виконується в малих групах.*

### *Завдання для самостійної роботи*

- Вітчизняний та зарубіжний досвід використання грейдів у мотивуванні працівників (на прикладі конкретних організацій).

*Тести для самоконтролю*

➤ 13.1. Систему процедур з оцінювання та ранжування посад і робіт, в результаті яких вони об'єднуються у групи за їх цінністю для компанії, передбачає:

- а) тарифікація робіт;
- б) грейдування;
- в) атестація працівників;
- г) метод «360 градусів»;
- д) атестація робочих місць.

➤ 13.2. Основними відмінностями грейдування від традиційної тарифної системи оплати праці є:

- а) групи з оплати праці створюються строго на підставі кваліфікаційних характеристик, що містяться у відповідних випусках ДКХП;
- б) кваліфікаційні групи використовуються для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців, а роботи, що виконують робітники, тарифікують за розрядами тарифної сітки;
- в) групи з оплати праці формуються за результатами оцінювання посад і робіт за низкою специфічних саме для певного підприємства факторів, які не обмежуються кваліфікаційними вимогами;
- г) визначені групи використовують лише для встановлення основної заробітної плати (посадових окладів) працівника залежно від групи, до якої належить посада, яку він займає;
- д) визначені групи використовують як для встановлення основної заробітної плати (окладів), так і під час оцінювання персоналу, планування навчання та кар'єрного зростання, формування соціального пакету.

➤ 13.3. Група посад та робіт, які сформовані за результатами їх оцінювання за переліком специфічних для підприємства факторів і мають приблизно однакову цінність для підприємства і однаковий діапазон окладів, – це:

- а) розряд;
- б) кваліфікаційна група;
- в) грейд;

- г) бригада;
- д) категорія.

- 13.4. Грейдування ґрунтується на розподілі посад та робіт:
  - а) за важкістю та шкідливістю умов праці;
  - б) за їх цінністю для конкретної організації;
  - в) за їх цінністю для конкретної галузі національної економіки;
  - г) за їх цінністю для національної економіки;
  - д) за важкістю їх виконання конкретним працівником.
  
- 13.5. До відомих методик грейдування посад належить:
  - а) система Скенлона;
  - б) тарифікація робіт;
  - в) метод «360 градусів»;
  - г) метод Хейя;
  - д) система Тейлора.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **3.1. Основна**

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
2. Закон України «Про оплату праці» : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
4. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу : Навчальний посібник. Житомир : ЖІТІ, 2000. 215 с.
5. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с. URL: <http://surl.li/lshzpy>.

6. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. К. : КНЕУ, 2021. 311 с.

### 3.2. Допоміжна

7. Закон України «Про державний бюджет на ... рік» : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>.
8. Закон України «Про колективні договори і угоди» : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
9. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
10. Закон України «Про прожитковий мінімум» : Закон України від 15.07.1999 р. № 966-ХІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text>.
11. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385/1335>.
12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05afda44-2013-4604-a3e1-170512d20f33/content>.
13. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
14. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36380>.
15. Національний класифікатор України Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.

16. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>.
17. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
18. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
19. Федоренко О. Приклади КРІ: як розрахувати ключові показники ефективності. Waytobi. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html>.
20. Щодо нарахування доплати до мінімальної заробітної плати та її врахування при розрахунку виплат працівникам : Лист Міністерства соціальної політики України від 25 травня 2017 р. № 1545/0/101-17/28. URL: [https://vk24.ua/regulations\\_and\\_jurisprudence/listi/oplata-praci/list-ministerstva-socialnoi-politiki-ukraini-sodonarahuvanna-doplatti-do-minimalnoi-zarobitnoi-plati](https://vk24.ua/regulations_and_jurisprudence/listi/oplata-praci/list-ministerstva-socialnoi-politiki-ukraini-sodonarahuvanna-doplatti-do-minimalnoi-zarobitnoi-plati).

### **3.3. Інформаційні ресурси**

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp>.
2. Національний класифікатор України Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://jobs.ua/classifier>.
3. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: [www.ilo.org/](http://www.ilo.org/).
5. Офіційний сайт Федерації профспілок України. URL: <http://www.fpsu.org.ua/>.
6. Відділ Кадрів 24. URL: <https://vk24.ua/>.
7. Заробітна плата. URL: <http://www.zarplata.co.ua/>.

8. ІАС Консультант. Інформаційно-аналітична система по законодавству України. URL: <http://consultant.parus.ua/>.
9. КАДРОВИК-01. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/>.
10. КАДРОВИК.UA. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків. URL: <https://www.kadrovik.ua/>.
11. Портал KadrEX. Кадровий експерт. URL: <https://kadrex.com.ua/>.
12. HR Ліга. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php>.
13. Ок. Кадровик. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/>.
14. Наукова бібліотека НУВГП – м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75. URL: <https://lib.nuwm.edu.ua/>.
15. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії НУВГП <http://ep3.nuwm.edu.ua/>.
16. Періодичні фахові видання.