

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

06-05-106М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійного вивчення та виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та
другого (магістерського) рівнів
усіх освітньо-професійних програм спеціальностей НУВГП
всіх форм навчання

Схвалено науково-
методичною радою НУВГП
Протокол № 1
від 23.02.2022 р.

Рівне – 2022

Методичні вказівки до самостійного вивчення та виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів усіх освітньо-професійних програм спеціальностей НУВГП всіх форм навчання [Електронне видання] / Мазур Н. О. – Рівне : НУВГП, 2022. – 33 с.

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

Відповідальна за випуск: Мазур Н. О., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Вчений секретар науково-методичної ради Костюкова Т. А.

Протокол засідання кафедри трудових ресурсів і підприємництва № 6 від 19.01.2022 р.

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	3
2. Тематичний зміст дисципліни. Питання та завдання за темами	4
3. Рекомендована література	31

© Мазур Н. О., 2022

© НУВГП, 2022

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Для сучасних фахівців з вищою освітою сьогодні існують широкі можливості самореалізації як у ролі найманого працівника, так і у ролі роботодавця. Саме тому цікавим й цінним для них стане набуття теоретичних знань і практичних навичок щодо можливостей ефективного використання трудового потенціалу найманих працівників шляхом їх мотивування до продуктивної трудової діяльності, що є одним з головних чинників забезпечення високої економічної ефективності та конкурентоспроможності усіх форм бізнесу.

Навчальна дисципліна «Мотивація персоналу» зорієнтована на формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і прикладних навичок у галузі мотивування персоналу, компетентності вирішувати управлінські завдання щодо стимулювання ефективного використання 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 персоналу.

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

В результаті вивчення дисципліни студент повинен

знати:

- основні поняття мотивації персоналу та взаємозв'язки між ними;
- зміст та прикладні аспекти використання сучасних теорій мотивації в практиці управління персоналом;
- форми і системи оплати праці, умови та особливості їх застосування;
- види доплат і надбавок до заробітної плати, доцільність їх встановлення;

- види премій, умови та показники преміювання, особливості функціонування систем преміювання;
- особливості соціально-психологічного мотивування персоналу;

вміти:

- підбирати необхідні стимули залежно від встановлених потреб працівників та цілей підприємства;
- здійснювати вибір ефективних систем оплати праці залежно від конкретних умов виконання робіт та розраховувати розмір заробітної плати відповідно до обраної системи;
- пропонувати доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів та премії для різних категорій працівників;
- розробляти заходи нематеріального мотивування персоналу відповідно до потреб працівників, цілей та можливостей підприємства.

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

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 МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ОСНОВІ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Тема 1. Мотивація персоналу: основні поняття

Тлумачення та взаємозв'язок понять «мотив», «потреба», «стимул». Класифікація потреб за різними ознаками. Мотиваційний профіль 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». Поясніть особливості взаємозв'язку між цими категоріями.
- Охарактеризуйте категорію «мотиваційний профіль працівника». Як Ви розумієте поняття «мотиваційне ядро індивіда»?
- Розкрийте сутність поняття «потреба». Охарактеризуйте види потреб відповідно до класифікацій за різними ознаками. Наведіть відповідні приклади.
- Розкрийте сутність категорії «стимул». Охарактеризуйте види стимулів відповідно до класифікацій за різними ознаками. Наведіть відповідні приклади.
- Що означає поняття «порогове значення стимулу»? Обґрунтуйте, яким чином його доцільно враховувати під час мотивування працівників?
- Охарактеризуйте особливості мотивації працівників як системи і як процесу.
- Дайте тлумачення понять «стимулювання персоналу». Які Ви знаєте принципи організації системи стимулювання? Розкрийте їх сутність.

Завдання для самостійної роботи

- Від яких чинників, на Вашу думку, залежить сила впливу на працівника матеріальних стимулів? Охарактеризуйте особливості дії цих чинників на процес мотивування персоналу.

Тести для самоконтролю

- 1.1. Зовнішній вплив на діяльність і поведінку людини:
 - а) стимул;
 - б) мотив;
 - в) потреба;
 - г) бажання;
 - д) благо.

- 1.2. Потреби, які за своєю природою є психологічними, і, зазвичай, усвідомлюються з досвідом:

- а) абсолютні;
- б) задоволені;
- в) вторинні;
- г) первинні;
- д) трудові.

➤ 1.3. Сукупність доміантних 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. Грамота 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 теорії мотивації А. Маслоу. Які, на Вашу думку, існують можливості практичного застосування цієї мотиваційної теорії на підприємствах та в побуті?
- 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 працівників 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;
 - робоче місце в неопалюваному приміщенні;
 - корпоративна новорічна вечірка;
 - участь у прийнятті управлінських рішень у структурному підрозділі;
 - грамота;
 - премія;
 - творча робота?

Які потреби працівника може задовольнити кожен з цих стимулів? До яких груп доцільно віднести кожну 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 спілкування з іншими людьми, згідно з теорією мотивації А. Маслоу, належить до групи потреб:

- а) визнання;
- б) поваги;
- в) самореалізації;
- г) причетності;
- д) фізіологічних.

➤ 2.2. Ф. Герцберг поділяв усі фактори на:

- а) матеріальні, трудові та статусні;
- б) грошові та негрошові;
- в) матеріальні та нематеріальні;
- г) мотиваційні та гігієнічні;
- д) потреби існування, потреби взаємозв'язку, потреби зростання.

➤ 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) потреб 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 гігієнічних факторів за Ф. Герцбергом належать:

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

Тема 3. Процесійні теорії мотивації

Загальна характеристика процесійних теорій мотивації. Теорія очікувань А. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Комплексна модель Портера-Лоулера. Теорія вибору ризику Дж. Аткинсона. Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера.

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 і теорії вибору ризику Дж. Аткинсона. Наведіть приклади дії кожної з цих теорій у соціально-трудовах та в інших видах соціальних відносин.

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 і процесійних теорій мотивації.
- Розкрийте зміст теорій «Х» та «У» Д. Макгрегора. 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?

Тести для самоконтролю

- 3.1. Термін «результати праці» за теорією очікувань Врума означає:
 - а) затрачені зусилля на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг;
 - б) виготовлена продукція, виконані роботи, надані послуги;
 - в) ступінь задоволення винагородою;
 - г) те, що людина отримує за працю;
 - д) отримана заробітна плата.
- 3.2. Сприйнятті витрати інших за теорією справедливості С. Адамса:
 - 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 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 процесійних теорій мотивації належать:

- а) двофакторна теорія Герцберга;
- б) теорія справедливості Адамса;
- в) теорія набутих потреб Мак-Клелланда;
- г) теорія підкріплення Скіннера;
- д) теорія ERG Альдерфера.

Тема 4. Тарифна система оплати праці в мотивації персоналу: традиційний і альтернативний підходи

Тарифна система оплати праці та її складові. Традиційний підхід до побудови тарифної системи. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів. Гнучкий тариф. Плаваючий оклад. Вилкова модель оплати праці. Єдина тарифна сітка.

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? Обґрунтуйте мотивуючу роль підходу до 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 такий особливий підхід до формування тарифної системи, як запровадження єдиної тарифної сітки.
- 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?

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 32,20 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. 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 в II кварталі, шт/день
А	6	42	44
Б	4	52	59
В	3	81	75
Г	2	120	120

Розмір мінімальної годинної тарифної ставки на підприємстві встановлено на рівні 27,12 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 встановлення тарифних ставок робітникам за традиційним і за альтернативним підходами.

➤ 4.3. У квітні минулого року підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому встановлено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 19000 грн. У контракті також передбачено шкалу збільшення /зменшення посадового окладу директора залежно від рівня рентабельності:

Збільшення /зменшення рівня рентабельності 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 рівень рентабельності:

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

➤ 4.4. «Вилка» місячних посадових окладів змінних майстрів виробничих ділянок становить 10800-12200 грн. Базовий посадовий оклад змінних майстрів встановлено на рівні середнього значення у вилці. Показниками роботи ділянки, закріпленій 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 ділянках 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.

➤ 4.5. Посадовий оклад інженера з якості відповідно то штатного розпису становить 12500 грн. З 22 робочих днів, передбачених графіком, він відпрацював 19 днів (три дні знаходився у неоплачуваній відпустці). Однак у святковий день виходив на роботу через виробничу необхідність (без надання додаткового дня відпочинку). Надбавка за вислугу років – 20% посадового окладу. Розрахуйте загальний розмір заробітної плати працівника за місяць.

Завдання для самостійної роботи

- Наведіть приклади застосування єдиної тарифної сітки в Україні та за кордоном.
- На основі дослідження чинних галузевих угод та доступних Вам колективних договорів (Положення про оплату праці) наведіть реальні приклади доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів (їхні назви та розміри), які використовуються в різних галузях національної економіки.
- Розкрийте сутність понять «грейд» і «грейдування». У чому полягає сутність грейдування на відміну від класичної тарифікації? Які існують основні підходи до формування грейдів у світовій практиці?

Тести для самоконтролю

- 4.1. Встановлена заробітна плата робітника за одиницю відпрацьованого часу – це:
 - а) одинична відрядна розцінка;
 - б) нормативна трудомісткість;
 - в) тарифна ставка;
 - г) одинична почасова розцінка;
 - 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. Встановлення діапазону кваліфікаційних коефіцієнтів або посадових окладів в межах кожної кваліфікаційної групи характерне для:
 - а) єдиної тарифної сітки;
 - б) вилкової моделі оплати праці;
 - в) традиційної тарифної системи;

- г) моделі гнучкого тарифу;
- д) моделі плаваючих окладів.

➤ 4.4. 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.

➤ 4.5. До надбавок належать виплати:

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

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРАЦІ. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Тема 5. Мотивуюча роль систем оплати праці

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

Питання для самоконтролю

➤ Які форми тарифної оплати праці традиційно існують на підприємствах України? Дайте коротку характеристику кожної з 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

- 5.1. Розрахуйте тарифну заробітну плату за робочий день для I і для II робітників 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	162	168
2.	Кількість виготовленої продукції, шт	315	340
3.	Норма часу на виготовлення одиниці продукції, н-год/шт	0,5	
4.	Годинна тарифна ставка: – при по часовій оплаті праці, грн/год – при відрядній оплаті праці, грн/н-год	27,52 30,07	

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

➤ 5.2. Розрахуйте відрядні розцінки на 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 27,50 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

➤ 5.3. За наведеними даними розрахуйте тарифну заробітну плату кожного з робітників за місяць при простій відрядній системі оплати праці.

Вихідні дані

№ п/п	Показники праці	Робітники	
		I	II
1.	Кваліфікаційний розряд робітника і робіт	4	6
2.	Кількість виготовленої продукції за місяць, шт:		
	A	100	-
	B	-	100
	C	200	-
	D	-	400
3.	Тарифний коефіцієнт	1,32	1,80
4.	Норми часу на одиницю продукції, н-год/шт		
	A		0,2
	B		0,5
	C		0,4
	D		0,3
5.	Тарифна ставка 1-го розряду, грн/н-год		24,02

Зробіть висновки на основі порівняння результатів розрахунків.

➤ 5.4. Робітник перебуває на відрядно-прогресивній системі оплати праці. Розмір його тарифної ставки становить 40,50 грн/н-год. Робітник відпрацював 176 годин та виготовив 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.

➤ 5.5. Робітник перебуває на відрядно-прогресивній системі оплати праці. Розмір його тарифної ставки становить 37,20 грн/н-год. Робітник відпрацював 170 годин та виготовив 365 одиниць якісної продукції при нормі часу 0,5 н-год/од. 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

➤ 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

➤ 5.1. Заробітна плата працівників НЕ залежить від їхньої продуктивності праці при системі оплати праці:

- а) відрядно-прогресивній;
- б) простій відрядній;
- в) відрядно-преміальній;
- г) акордно-преміальній;
- д) простій почасовій.

➤ 5.2. 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.

➤ 5.3. Система оплати праці Тейлора за своєю суттю є:

- а) почасовою;
- б) відрядною;
- в) безтарифною;

- г) комісійною;
- д) комбінованою.

➤ 5.4. При обчисленні почасової заробітної плати враховується:

- а) обсяг виконаних робітником робіт;
- б) прибуток підприємства;
- в) час, фактично відпрацьований працівником;
- г) нормативна трудомісткість продукції;
- д) тарифна ставка працівника.

➤ 5.5. Для визначення одиничної відрядної розцінки необхідно знати:

- а) обсяг продукції у вартісних показниках;
- б) тарифну ставку;
- в) обсяг продукції у натуральних показниках;
- г) норму виробітку;
- д) рентабельність продукції.

Тема 6. Преміювання працівників

Умови і показники преміювання. Вимоги до розробки систем преміювання. Особливості вибору умов і показників преміювання для різних категорій персоналу. Програми участі персоналу в результатах діяльності підприємства (в доходах, у прибутках, в акціонерному капіталі).

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 працівників.
- В якій формі може встановлюватися розмір премії? Що є базою для нарахування премії?

➤ Розкрийте сутність таких безтарифних систем оплати праці, як система участі в доходах підприємства, система участі в прибутках підприємства, система участі в акціонерному капіталі. Які можливості їх застосування на вітчизняних підприємствах?

Практичні вправи та завдання

➤ 6.1. Робітник-почасовик 3-го розряду відпрацював 170 год, виконав нормоване завдання, за що передбачена премія у розмірі 10% тарифної заробітної плати; зекономив матеріалів на суму 1200 грн (розмір премії становить 9% від вартості зекономлених матеріалів); протягом п'яти змін (тривалість зміни – 8 годин) був задіяний на роботах зі шкідливими умовами (передбачено доплату в розмірі 4% тарифної ставки працівника за кожен годину роботи в шкідливих умовах).

Тарифна ставка 1-го розряду становить 10,60 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 зі складових заробітної плати робітника та загальну суму заробітку.

➤ 6.2. Визначте заробітну плату робітника за місяць при почасово-преміальній системі оплати праці, якщо годинна тарифна ставка дорівнює 37,95 грн, норма часу становить 0,8 н-год/шт. За місяць робітник виготовив 207 виробів належної якості. За виконання норми виробітку (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.

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

- годинна тарифна ставка за 6 тарифним розрядом становить 38,50 грн/год;

- загальний відпрацьований робітником час за місяць – 168 годин;
- норма виробітку за зміну (тривалість зміни – 8 годин) – 12 виробів;
- за місяць працівник виготовив 280 виробів належної якості;
- згідно з Положенням про оплату праці працівникові встановлено надбавку за високу професійну майстерність у розмірі 15% та доплату у розмірі 8% тарифної ставки за роботу у шкідливих умовах праці;
- за перевиконання плану виробництва продукції понад 100% передбачено виплату премії у розмірі 15% тарифної заробітної плати.

Завдання для самостійної роботи

- 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

- 6.1. 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;
- 6.2. 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.

➤ 6.3. 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) відрядно-прогресивної системи оплати праці.

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

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

➤ 6.5. 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 7. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників

Державне 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

- 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 та військовий збір? Поясніть механізм розрахунку цих відрахувань (утримань) з індивідуальної заробітної плати.
- Які основні правила щодо порядку виплати заробітної плати найманим працівникам передбачено вітчизняним законодавством? Яких законодавчих вимог повинен дотримуватися роботодавець щодо періодичності, термінів, форми та місця виплати заробітної плати?

Практичні справи та завдання

➤ 7.1. На основі розрахунків, здійснених за вихідними даними практичних завдань 4.5 та 6.1-6.3, 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).

➤ 7.2. *Обґрунтуйте або спростуйте законність дій роботодавця у кожній з наведених ситуацій.*

7.2.1. На квітень поточного року власник приватного підприємства встановив для своїх працівників, які працюють на умовах повної зайнятості, розміри посадових окладів та місячних тарифних ставок заробітної плати від 2200 грн до 17000 грн, оскільки він має абсолютне право самостійно визначати скільки й кому платити.

7.2.2. На основі вимог чинного законодавства, колективним договором підприємства передбачено виплату заробітної плати працівникам двічі на місяць: 4-го і 20-го числа.

7.2.3. Оскільки день виплати заробітної плати припав на неділю, власник підприємства вирішив її здійснити у вівторок, бо понеділок – «день важкий».

7.2.4. Касир невеликого швейного ательє, одержавши гроші в банку, побачив, що не встигає повернутися на підприємство до завершення робочого дня, а оскільки саме сьогодні день виплати заробітної плати та всі необхідні документи при ньому, вирішив, щоб не порушувати термінів, передзвонити працівникам з пропозицією зустрітися протягом години після закінчення роботи в тихому кафе неподалік підприємства й отримати, згідно з відомістю, заробітну плату.

Завдання для самостійної роботи

- Від чого, на Вашу думку, має залежати розмір мінімальної заробітної плати? Який розмір мінімальної заробітної плати діє на даний момент в Україні?
- Порівняйте особливості державного регулювання розміру заробітної плати в Україні та за кордоном.

Тести для самоконтролю

- 7.1. При обчисленні розміру заробітної плати працівника для забезпечення її мінімального розміру НЕ враховують:
 - а) премії за покращення якості продукції;
 - б) доплати за роботу в надурочний час;
 - б) доплати за час простою, який мав місце не з вини працівника;
 - г) надбавки за знання й використання у роботі іноземних мов;
 - д) надбавки за високу професійну майстерність робітників.

➤ 7.2. 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.

➤ 7.3. 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.

➤ 7.4. 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.

➤ 7.5. 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.

Тема 8. Соціально-психологічна мотивація 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 мотивації персоналу та їх вплив на людські потреби.

Питання для самоконтролю

- Охарактеризуйте особливості соціально-психологічної мотивації 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

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

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

➤ 8.1. 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.

➤ 8.2. «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) вишкової моделі оплати праці;
- б) таблиця обліку робочого часу;
- в) жорстких графіків робочого часу;
- г) гнучких графіків робочого часу;
- д) графіка відпусток.

➤ 8.3. 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.

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

- а) посадовий оклад;
- 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.

➤ 8.5. 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.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

3.1. Базова

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу : навчальний посібник. Житомир : ЖІТІ, 2000. 215 с.

3.2. Допоміжна

3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело ЛТД, 1994. 702 с.
5. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций. К. : МАУП, 2001. 168 с.

- б. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

3.3. Інформаційні ресурси

До складу інформаційних ресурсів навчальної дисципліни входять:

1. Законодавча база України у сфері праці й управління персоналом: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про державний бюджет на ... рік», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про прожитковий мінімум», Наказ Міністерства статистики України «Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати», Податковий кодекс України та інші URL: <http://www.rada.gov.ua>).

2. Періодичні фахові видання.

3. Ресурси мережі Internet:

- Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp>
- Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
- Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/index>
- Офіційний сайт Міжнародної організації праці. – URL: www.ilo.org/
- Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <http://www.mlsp.gov.ua/control/uk/index>
- Офіційний сайт Федерації профспілок України. URL: <http://www.fpsu.org.ua/>
- Офіційний сайт Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. URL: <http://www.social.org.ua/>

4. Бібліотеки:

- Наукова бібліотека НУВГП – м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75. URL: <https://lib.nuwm.edu.ua/>
- Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії НУВГП <http://ep3.nuwm.edu.ua/>
- Обласна наукова бібліотека – м. Рівне, майдан Короленка, 6. URL: <http://www.lib.rv.ua>.