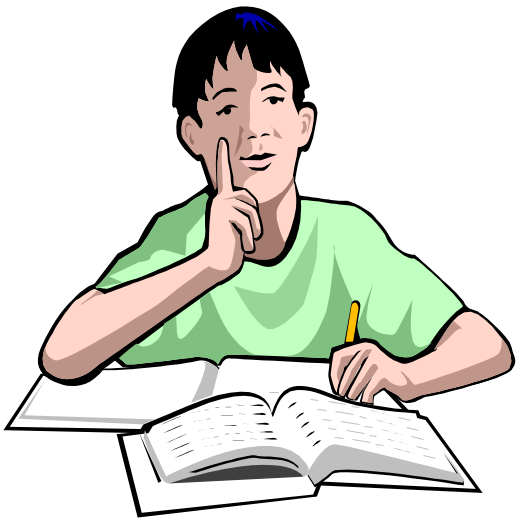
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Методичні рекомендації
для самостійної роботи

з дисципліни **«МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
281 «Публічне управління та адміністрування»



м. Кам'янець-Подільський
2022 рік

УДК 65.012 : 331. 101. 3 (07)

Укладачі:

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА,
доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
кандидатка економічних наук

Олександр ІВАНИШИН,
асистент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол №__ від _____2022 р.)

Рецензенти:

Алла ЧИКУРКОВА,
зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, докторка екон. наук, професорка, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»;

Ірина ГУМЕНЮК,
в.о. зав. кафедри фінансів, обліку та оподаткування ім. С. Юрія, кандидатка екон. наук, доцентка, НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут».

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування»/ Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА, Олександр ІВАНИШИН. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. 46 с.

Методична розробка дасть можливість здобувачам краще опрацювати завдання для індивідуальної роботи студентів та тестові завдання з кожної теми, визначення основних категорій дисципліни, рекомендований перелік літературних джерел.

@ ЗВО "ПДУ», 2022

ЗМІСТ

Передмова

Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг
Тема 2. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

Тема 3. Прикладні аспекти використання теорій мотивації

Тема 4. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу

Тема 5. Формування компенсаційної політики на підприємстві

Тема 6. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи
Тема 7.Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів
Тема 8. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці
Тема 9. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів
Тема 10. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників

Тема 11. Соціальний пакет: структура, підходи до формування

Тема 12. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі
Тема 13.Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов
Тема 14. Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві
Тема 15. Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку
Тема 16.Технології мотиваційного моніторингу

Глосарій

Список використаних джерел

ПЕРЕДМОВА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, що формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в позааудиторний час.

Мета самостійної роботи студентів — засвоїти в повному обсязі навчальну програму дисципліни “Мотиваційний менеджмент” і сформувати самостійність як особистісну рису та важливу професійну якість, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння теоретичних знань, умінь і навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань курсу.

Зміст самостійної роботи студентів з дисципліни “Мотиваційний менеджмент” визначається навчальною програмою дисципліни та методичними рекомендаціями.

Самостійна робота студентів забезпечується комплексом навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Мотиваційний менеджмент”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними рекомендаціями для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів організується з дотриманням низки вимог:

• обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;

• надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;

• надання можливості виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

• підтримання постійного зворотного зв’язку зі студентами у процесі виконання ними самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри.

Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг

Зміст і взаємозв'язок ключових категорій навчальної дисципліни (науки): «потреба», «цінність», «інтерес», «мотив», «стимул», «мотивація», стимулювання». Сутність поняття «мотивація персоналу» та його складових. Теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності. Складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу. Категорії працівників за рівнями мотивованості та компетентності. Сутність мотивації як складової управління персоналом і чинника формування конкурентних переваг підприємства.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».
2. Визначити основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах життєвого циклу.
3. Спроектувати заходи з підвищення лояльності працівників підприємства з нестійким фінансово-економічним станом.
4. Розподілити завдання та обов'язки щодо розроблення ефективної системи мотивації між посадовими особами для різних за розміром та видами економічної діяльності підприємств.
5. Підготувати есе на тему «Можливість повного задоволення потреб».

Тестові завдання

1. Яка категорія характеризує відчуття браку чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи:

а) потреба;
б) мотив;
в) інтерес;
г) стимул?

2. Яка група потреб характеризує прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу в колективі:

а) творчі;
б) трудові;
в) соціально-психологічні;
г) статусні;
д) матеріальні;
е) особисті?

3. Яка категорія характеризує усвідомлену потребу, що визначає ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ:

а) потреба;
б) мотив;

в) інтерес;

г) стимул?

4. Яка категорія характеризує усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб:

а) потреба;

б) мотив;

в) інтерес;

г) стимул?

5. Яка категорія характеризує співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною значущість їх:

а) широта мотивів;

б) гнучкість мотиваційного профілю;

в) ієрархічність мотивів;

г) багатство мотивів?

6. У якому разі стимул перетворюється на мотив:

а) коли стимул усвідомлений і сприйнятий людиною;

б) коли стимул використаний керівником;

в) стимул завжди перетворюється на мотив;

г) стимул ніколи не перетворюється на мотив?

7. Які визначення характеризують поняття «мотивація персоналу»:

а) характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період і характеризує міру її трудової активності;

б) процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності;

в) сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації?

8. Яка категорія характеризує будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби:

а) дохід;

б) винагорода;

в) трудовий дохід;

г) заробітна плата?

9. Які ознаки характеризують мотиваційне вигорання працівника:

а) погіршання взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими;

б) поліпшення результатів праці;

в) байдуже ставлення до роботи;

а) емоційне виснаження;

г) зниження компетентності працівника?

10. Яка категорія характеризує якісну різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, котрі спонукають його до трудової діяльності:

а) широта мотивів;

б) гнучкість мотиваційного профілю;

в) ієрархічність мотивів;

г) багатство мотивів?

Тема 2. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

Цілі та функції мотиваційного менеджменту. Завдання працівників служби персоналу та керівників структурних підрозділів у мотиваційному менеджменті. Структура та чисельний склад працівників структурного підрозділу, який займається вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Спроектувати структуру відділу мотивації персоналу для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства.

2. Розробити типове положення про відділ мотивації персоналу та посадову інструкцію керівника відділу.

3. Сформувати перелік нормативних і методичних документів з мотиваційного менеджменту, що розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.

Тестові завдання

1. Мотиваційний менеджмент як складова корпоративного менеджменту має сприяти досягненню цілей підприємства, таких як:

а) збільшення прибутку від продажу продукції або надання послуг;

б) поліпшення результатів праці;

в) підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг);

г) виробництво та реалізація продукції чи послуг у потрібному обсязі та відповідної якості;

д) зниження компетентності працівника

е)підвищення продуктивності праці, зокрема за рахунок запровадження нових технологій, раціоналізації трудових процесів тощо.

2. Система мотиваційного менеджменту сприяє досягненню цілей підприємства за рахунок:

а) очікування того, що розмір винагороди буде достатнім для відтворення витрачених фізичних і духовних сил людини;

б) посилення трудової активності працівників, узгодження їхніх кар’єрних планів зі стратегією розвитку підприємства;

в) премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології;

г) підвищення якості виконання робіт і обов'язків, поліпшення кількісних результатів праці, зростання компетентності працівників.

3. Управління мотивацією працівників має свою специфіку на кожному підприємстві, що зумовлено низкою чинників:

а) чисельністю й структурою персоналу;формою власності та організаційно-правовою формою підприємства;

б) видом економічної діяльності, специфікою діяльності підприємства; етапом розвитку бізнесу;

в) підвищення якості виконання робіт і обов'язків, поліпшення кількісних результатів праці, зростання компетентності працівників;

г) особливостями корпоративної культури; настановами та пріоритетами власників і керівництва тощо.

4. Який можна орієнтовний перелік функцій мотиваційного менеджменту:

а)розроблення компенсаційної політики та стратегії підприємства;

б) оцінювання професійних знань;

в) формування компенсаційного пакета на підприємстві;

г) оцінювання посад і формування грейдів

д) вирішення проблем;

е)формування соціального пакета на підприємстві

є)розроблення положення про оплату праці персоналу;

ж) підвищення комунікативних навиків.

5. Яка із функцій мотиваційного менеджменту обґрунтування доцільності використання програм участі персоналу в акціонерному капіталі:

а)розроблення компенсаційної політики та стратегії підприємства;

б) розроблення програм участі персоналу в акціонерному капіталі;

в) формування компенсаційного пакета на підприємстві;

г) оцінювання посад і формування грейдів.

6. Яка із функцій мотиваційного менеджменту визначення цілей преміювання персоналу:

а) розроблення основних положень щодо організації преміювання працівників за результатами роботи за рік;

б) проведення ринкових оглядів заробітних плат;

в) формування компенсаційного пакета на підприємстві;

г) розроблення основних положень щодо преміювання працівників за основні результати праці.

7. На більшості підприємств відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на:

а) менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу;

б) економічну та бухгалтерську служби;

в) відділ кадрів.

8. Які відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» у сфері мотиваційного менеджменту можуть використовуватися професійні назви робіт (посади):

а) законодавці, вищі державні службовці, менеджери (управителі);

б) професіонали;

в) фахівці;

г) начальник відділу кадрів;

д) начальник відділу соціального розвитку.

9. Хто вирішує на малих підприємствах основні питання з управління персоналом, зокрема мотивування працівників:

а) керівник вирішує самостійно

б) керівник делегує повноваження іншим посадовим особам;

в) окремі фахівці самостійно.

10. В яких документах закріплені завдання з мотиваційного менеджменту, що регламентують діяльність відповідних посадових осіб:

а) посадових інструкціях;

б) паспортах;

в) описах посад;

г) дорученнях.

Тема 3. Прикладні аспекти використання теорій мотивації

Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотиваційного менеджменту. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління. Загальна характеристика процесуальних теорій мотивації та їх внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Дати порівняльний аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації.

2. Зобразити схематично кореляцію в класифікації потреб різних змістових теорій мотивації.

3. Підготувати есе на тему:

— «Взаємозв'язок методів мотивації із рівнем розвитку суспільства, фінансово-економічними результатами діяльності підприємства, традиціями, культурою та релігією»;

— «Питання мотивації у працях стародавніх мислителів і філософів Середньовіччя»;

— «Сучасні дослідження мотивації персоналу».

Тестові завдання

1. Першою науковою теорією мотивації прийнято вважати:

а) теорію «батога та пряника»;

б) концепцію «економічної людини» А. Сміта;

в) теорію ієрархії потреб А. Маслоу;

г) теорію наукової організації праці Ф.Тейлора;

д) теорію «людських стосунків» Е. Мейо.

2. Хто вважається засновником процесного підходу до управління соціально-економічними системами:

а) А. Файоль;

б) А. Сміт;

в) А. Маслоу;

г) Ф. Тейлор?

3. Потреби яких рівнів за теорією А. Маслоу можуть бути задоволені більшою кількістю способів:

а) нижчих;

б) вищих;

в) потреби всіх рівнів можна задовольнити однаковою кількістю способів?

4. Відсутність яких факторів згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга породжує у працівника незадоволення:

а) гігієнічних;

б) мотиваційних;

в) гігієнічних і мотиваційних;

г) відсутність факторів не викликає у працівника надто сильного незадоволення?

5. Що означає «валентність» у теорії очікувань В. Врума:

а) очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;

б) очікування того, що результати дадуть сподівану винагороду;

в) очікування цінності винагороди;

г) очікування того, що розмір винагороди буде достатнім для відтворення витрачених фізичних і духовних сил людини?

6. Яка теорія концептуально зводиться до того, що людина в процесі праці порівнює отриману винагороду із докладеними зусиллями та і зусиллями з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу:

а) теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда;

б) теорія очікувань;

в) теорія двох факторів Ф. Герцберга;

г) теорія справедливості;

д) комплексна процесуальна теорія Портера—Лоулера?

7. Згідно з теорією Портера—Лоулера результативна праця виступає:

а) причиною задоволення: результативна праця дає задоволення;

б) наслідком задоволення: задоволення людини веде до високих результатів.

8. Які потреби людини за К. Альдерфером належать до основних:

а) потреби зв’язку;

б) потреби існування;

в) потреби зростання;

г) потреби самовираження?

9. Яка теорія концептуально зводиться до того, якщо людина обіймає високу посаду й відчуває потребу влади, то для успішного виконання управлінських функцій необхідно, щоб потреба співучасті була для неї також актуальною:

а) теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда;

б) теорія очікувань;

в) теорія двох факторів Ф. Герцберга;

г) теорія справедливості;

д) комплексна процесуальна теорія Портера—Лоулера?

10. Яка теорія виходить з того, що поведінка людини залежить від цілей, які вона ставить перед собою і задля досягнення яких вона виконує певні дії:

а) теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда;

б) теорія очікувань;

в) теорія справедливості;

г)теорія постановки цілей Е. Лока?

Тема 4. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу

Поняття «компенсаційний пакет». Структура компенсаційного пакета. Сутність трудових доходів як економічної категорії. Структура сукупних доходів працівників. Особливості мотивації різних категорій осіб: підприємців, найманих працівників, зокрема працівників-сумісників, осіб, які виконують роботу за цивільно-правовими договорами. Чинники, що впливають на диференціацію трудових доходів. Методичні аспекти оцінювання диференціації трудових доходів у організації.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Провести критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорій «компенсаційний пакет», «заробітна плата» і «соціальний пакет».

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

3. Провести аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи (директора з персоналу, головного бухгалтера, менеджера з персоналу, економіста з праці, маркетолога, рекламіста, програміста та ін.) у різних ЗМІ в певному регіоні, визначити структуру конкурентного компенсаційного пакета.

4. Визначити вартість (низька, середня, висока), вигоди та ризики для підприємства, а також цінність для співробітників різних складових компенсаційного пакета.

5. Підготувати есе на тему:

«Конкурентоспроможність компенсаційного пакета: сутність, напрями забезпечення, взаємозв'язок з брендом роботодавця»;

«Взаємозв'язок компенсаційної та корпоративної політики»;

«Оцінка ефективності сучасної державної політики у сфері оплати праці»;

«Напрями посилення ролі держави у регулюванні заробітної плати»;

«Сучасний стан договірного регулювання заробітної плати в Україні»;

«Оцінка рівня виконання заробітною платою основних функцій на вітчизняних підприємствах».

Тестові завдання

1. Яка категорія характеризує сукупність усіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору:

а) трудовий дохід;

б) компенсаційний пакет;

в) сукупні доходи;

г) заробітна плата;

д) винагорода?

2. Які складові належать до компенсаційного пакета:

а) основна, додаткова заробітна плата, соціальний пакет;

б) заробітна плата та нематеріальні винагороди;

в) заробітна плата, інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, виплати з прибутку та нематеріальні винагороди і блага?

3. До якої складової компенсаційного пакета належать доходи від участі в акціонерному капіталі:

а) додаткової заробітної плати;

б) інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати;

в) інших заохочувальних і компенсаційних виплат;

г) соціального пакета?

4. Соціальний пакет містить виплати і заохочення, що належать до:

а) інших заохочувальних та компенсаційних виплат;

б) нематеріальної винагороди;

в) додаткової заробітної плати;

г) інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати.

5. До якої складової компенсаційного пакета можуть належати комісійні виплати:

а) інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати;

б) додаткової заробітної плати;

в) основної заробітної плати;

г) інших заохочувальних та компенсаційних виплат?

6. Основна заробітна плата може встановлюватися у вигляді:

а) відрядних розцінок;

б) тарифних ставок, окладів;

в) мінімальної заробітної плати;

г) гарантійних виплат;

д) посадових окладів;

е) компенсаційних виплат;

ж) відсоткових або комісійних винагород, виплачених додатково до посадового окладу;

з) гонорарів.

7. До заробітної плати належать:

а) основна заробітна плата, премії, винагороди;

б) основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати;

в) оплата путівок на санаторно-курортне лікування;

г) щорічні винагороди за вислугу років;

д) матеріальна допомога разового характеру;

е) премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;

ж) премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології;

з) вихідна допомога у разі припинення трудового договору.

8. Для найманого працівника заробітна плата — це:

а) головний чинник матеріальної заінтересованості у досягненні високих кінцевих результатів;

б) трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили;

в) ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу;

г) елемент витрат на виробництво.

9. Оплата за невідпрацьований час містить:

а) оплату, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей;

б) компенсацію втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати;

в) виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;

г) оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові;

д) оплату простоїв не з вини працівника;

е) виплати соціального характеру (оплату або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо).

10. Які виплати та заохочення належать до одноразових премій і винагород?

а) премії за поточні результати роботи;

б) винагороди за підсумками роботи за рік;

в) оплата путівок на санаторно-курортне лікування;

г) щорічні винагороди за вислугу років;

д) матеріальна допомога разового характеру;

е) премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;

ж) премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології.

Тема 5. Формування компенсаційної політики на підприємстві

Сутність компенсаційної політики та компенсаційної стратегії. Складові механізму формування компенсаційної політики. Технологія проектування компенсаційного пакета.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично взаємозв'язок компенсаційної політики та конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначити особливості компенсаційної політики та стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства.
3. Провести моніторинг ринку консалтингових послуг у галузі мотивації (оплати праці) в певному регіоні. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, проаналізувати терміни виконання та вартість робіт.
4. Підготувати есе на одну з тем:

«Оцінка ефективності сучасної державної політики у сфері оплати праці»;

«Напрями посилення ролі держави в регулюванні заробітної плати»;

«Сучасний стан договірного регулювання заробітної плати в Україні».

Тестові завдання

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

а) трудовий дохід;

б) компенсаційний пакет;

в) сукупні доходи;

г) заробітна плата;

д) винагорода?

2. Яка категорія характеризує рівень грошових доходів і надходжень у натуральній формі до сплати податків і платежів та без урахування інфляційних процесів:

а) реальні доходи;

б) сукупні доходи;

в) номінальні доходи;

г) брутто-доходи

д) нетто-доходи?

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

а) цивільно-правові;

б) трудові;

в) трудові та цивільно-правові?

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

а) правила внутрішнього трудового розпорядку;

б) договір про надання послуг;

в) посадова інструкція;

г) колективний договір;

д) накази керівника;

е) трудовий договір;

ж) договір підряду?

5. Як називається дохід, який отримує особа, котра виконує роботи на умовах договору підряду:

а) компенсаційний пакет;

б) винагорода (плата);

в) трудовий дохід?

6. Яка категорія характеризує сукупність усіх матеріальних благ (винагород), які отримує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, що визначена трудовим договором (контрактом):

а) трудовий дохід;

б) компенсаційний пакет;

в) сукупні доходи;

г) заробітна плата;

д) винагорода?

7. Яка категорія характеризує сукупність положень, засад, настанов, якими керуються під час ухвалення управлінських рішень:

а) політика трудових доходів;

б) стратегія трудових доходів?

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

а) розмір сукупного доходу працівника;

б) розмір заробітної плати;

в) можливості кар'єрного і професійного зростання;

г) структура заробітної плати та сукупного доходу;

д) диференціація заробітної плати;

е) розмір і структура соціального пакета?

9. Який вид диференціації трудових доходів характеризує відмінності у рівнях трудових доходів працівників різних професійних груп, посад, рівнів кваліфікації:

а) професійна;

б) галузева;

в) регіональна;

г) кваліфікаційна?

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

а) складність праці;

б) індивідуальні результати праці;

в) цінність посади;

г) результати діяльності підприємства;

д) рівень кваліфікації;
е) колективні результати праці;
ж) умови праці;
з) індивідуальні характеристики працівників?

Тема 6. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи

Сутність тарифного нормування заробітної плати. Основні елементи тарифних умов оплати праці. Підходи до проектування основної заробітної плати. Напрями вдосконалення тарифних умов оплати праці за традиційного підходу до їх побудови. Сфера застосування та переваги гнучких тарифних моделей оплати праці. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці й плаваючих окладів. Сфера й особливості застосування безтарифної (пайової) моделі оплати праці. Методологія побудови й переваги єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично етапи проектування основної заробітної плати.
2. Здійснити порівняльний аналіз підходів до проектування основної заробітної плати.
3. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема *Кодексу законів про працю України*, З*аконів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди»* тощо, визначити законодавчі норми, що регламентують питання формування основної заробітної плати на підприємстві.
4. Підготувати есе на тему:

«Недоліки та напрями вдосконалення єдиної тарифної сітки, яка застосовується в установах, закладах та організаціях окремих галузей бюджетної сфери України».

«Тенденції у проектування основної заробітної плати на вітчизняних підприємствах».

«Досвід проектування основної заробітної плати в іноземних компаніях».

Тестові завдання

1. Яка категорія характеризує законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче за який не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт):

а) мінімальна заробітна плата;
б) мінімальна тарифна ставка;
в) прожитковий мінімум;
г) заробітна плата?

2. До основних тарифоутворювальних чинників належать:

а) складність робіт;

б) умови праці;

в) результати праці;

г) кон’юнктура ринку праці;

д) кваліфікація;

е) значущість певного виду діяльності чи виробництва для підприємства, галузі, регіону чи країни;

ж) фінансові можливості підприємства;

з) законодавчі норми в сфері оплати праці.

3. Яка категорія характеризує сукупність нормативних документів, за допомогою яких установлюється рівень основної заробітної плати працівників залежно від кваліфікації, складності робіт, умов праці та значущості певного виду діяльності:

а) тарифне нормування заробітної плати;

б) система оплати праці;

в) тарифні умови оплати праці;

г) тарифні сітки і схеми посадових окладів?

4. Основними елементами тарифних умов оплати праці є:

а) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;

б) норми праці;

в) системи оплати праці;

г) тарифні сітки;

д) схеми посадових окладів;

е) угоди на державному, галузевих і регіональних рівнях;

ж) мінімальна заробітна плата.

5. Яка категорія характеризує виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу (годину, день, місяць):

а) посадовий оклад;

б) тарифна ставка;

в) оклад;

г) мінімальна тарифна ставка?

6. Яка категорія характеризує мінімальний рівень оплати праці за одиницю робочого часу за виконання найпростіших робіт найменшої значущості в нормальних умовах і з нормальним рівнем інтенсивності праці:

а) посадовий оклад;

б) тарифна ставка;

в) оклад;

г) мінімальна тарифна ставка?

8. Від яких чинників залежить кількість розрядів у тарифній сітці:

а) професійно-кваліфікаційної структури робітників;

б) обсягу робіт і завдань;

в) складності робіт;

г) номенклатури робіт?

9. Яке поняття характеризує мінімально необхідний (нижній) рівень різниці між тарифними ставками (посадовими окладами) двох суміжних розрядів (кваліфікаційних груп):

а) поріг відчутності;

б) мінімальна тарифна ставка;

в) діапазон тарифних коефіцієнтів;

г) відносне зростання тарифних коефіцієнтів?

10. Який варіант тарифної сітки доцільно використовувати за дефіциту висококваліфікованих робітників:

а) із постійним абсолютним і регресивним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;

б) із прогресивним абсолютним і відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;

в) із регресивним абсолютним і відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;

г) із прогресивним абсолютним і постійним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів?

Тема 7.Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів

Сутність та етапи грейдового підходу до оцінювання посад та робіт і формування параметрів основної заробітної плати. Процедура та методи аналізу робіт. Методи визначення цінності посад і робіт та особливості їх використання. Технологія визначення факторів і розроблення описових рівнів оцінювання посад; процедуру встановлення вагомості факторів. Процедура оцінювання посад і робіт за ключовими факторами. Технологія розроблення грейдів та установлення міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці. Цілі та технологія проведення ринкових оглядів заробітних плат.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Розробити анкету чи опитувальний лист для збирання інформації для аналізу певного виду робіт.

2. Визначити фактори оцінювання посад та розробити описові рівні для підприємств різних видів економічної діяльності: промислового підприємства, страхової компанії та торговельного підприємства.

3. Здійснити моніторинг компаній, які проводять огляди заробітних плат у певному регіоні. Схарактеризувати інформацію, яку містять огляди. Визначити вартість участі підприємства у формуванні огляду заробітних плат та придбання готового огляду.

4. Підготувати есе на тему:

«Досвід вітчизняних та іноземних компаній використання грейдування під час проектування основної заробітної плати».

Тестові завдання

1. Яке поняття характеризує групу посад (робіт), сформованих за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, й котрі мають однакову цінність для підприємства і відповідно однаковий діапазон посадових окладів (окладів):

а) тарифний розряд;

б) кваліфікаційна група з оплати праці;

в) грейд;

г) категорія;

д) кваліфікація?

2. Яка процедура передбачає формування грейдів (об'єднання посад (робіт) у групи) згідно з цінністю їх для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів (окладів):

а) аналіз робіт;

б) опис посад;

в) тарифікація праці;

г) грейдування?

3. Яка процедура передбачає виявлення цілей, завдань і компонентів роботи та умов її ефективного виконання:

а) аналіз робіт;

б) опис посад;

в) оцінювання посад;

г) тарифікація праці?

4. Які методи використовують для аналізу робіт:

а) інтерв'ювання;

б) тестування;

в) балове оцінювання;

г) анкетування;

д) спостереження;

е) парних порівнянь?

5. Який документ складають за результатами аналізу роботи:

а) характеристика роботи;

б) оцінка роботи;

в) опис роботи?

6. Які дані може містити опис посади (роботи):

а) обов'язки та відповідальність;

б) повноваження;

в) цінність посади;

г) характеристика посади;

д) стандарти виконання обов'язків;

е) кваліфікаційні вимоги;

ж) паспорт посади;

з) специфікація роботи?

7. Який метод визначення цінності посад передбачає оцінювання їх за низкою факторів відповідно до розробленої шкали:

а) балового оцінювання;

б) факторний;

в) факторно-балового оцінювання;

г) ранжування?

8. У яких випадках не рекомендується використовувати результати опитування експерта:

а) експерт дав усім факторам однакову оцінку;

б) експерт виставив оцінки, які не відрізняються від оцінок інших експертів;

в) під час оцінювання експерт оперував лише двома оцінками;

г) експерт виставив оцінки, які на два і більше пунктів відрізняються від оцінок інших експертів;

д) під час оцінювання експерт оперував усіма оцінками;

е) більшості факторів експерт дав низькі оцінки?

9. За якими групами факторів оцінюються посади за методикою консалтингової компанії Хей Груп:

а) знання та вміння;

б) професійні знання;

в) вирішення проблем;

г) відповідальність;

д) комунікативні навики;

е) умови праці?

10. За використання яких методів визначення цінності посад грейди формуються на підставі рангів, установлених для посад:

а) аналітичних;

б) неаналітичних;

в) аналітичних і неаналітичних?

Тема 8.Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці

Структура та вимоги до побудови преміального положення на підприємстві. Особливості розроблення показників і умов преміювання працівників різних категорій і професійних груп. Технологія визначення розмірів премій та установлення періодичності преміювання. Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій. Технологія розроблення основних положень щодо колективного преміювання працівників. Особливості організації та переваги преміювання на основі системи управління ефективністю. Методологія побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників. Особливості застосування бонусних програм преміювання працівників. Підходи до організації преміювання працівників за результатами роботи за рік.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Здійснити порівняльний аналіз підходів до організації преміювання працівників за основні результати діяльності та підсумки роботи за рік.

2. Розробити показники підвищення та зниження коефіцієнтів трудової участі працівників певних професійних груп для розподілу нарахованих колективу премій між окремими співробітниками з урахуванням галузевої належності підприємства.

3. Спроектувати цілі та сформувати ключові показники ефективності для кількох посад з урахуванням галузевої належності підприємства.

4. Розробити показники преміювання для кількох посадових осіб згідно із системою збалансованих показників за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.

5. Підготувати есе на тему:

«Досвід преміювання персоналу на основі системи управління ефективністю у практиці вітчизняних та іноземних компаній».

«Досвід преміювання персоналу на основі системи збалансованих показників у практиці вітчизняних та іноземних компаній».

Тестові завдання

1. До якої складової фонду оплати праці належать премії за основні результати праці:

а) основної заробітної плати;

б) додаткової заробітної плати;

в) змінної заробітної плати;

г) інших заохочувальних і компенсаційних виплат?

2. Хто розробляє основні положення щодо преміювання працівників на підприємстві:

а) роботодавець або вповноважений ним орган;

б) державні органи влади;

в) роботодавець або вповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації?

3. Головною метою преміювання має бути:

а) покращення індивідуальних результатів праці;

б) підвищення трудових доходів працівників;

в) підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. Виконання якого елемента преміального положення дає підстави для виплати премії:

а) умов преміювання;

б) показників преміювання;

в) умов і показників преміювання?

5. У разі невиконання яких умов преміювання розмір премії може бути зменшений на 50 %:

а) основних;

б) додаткових;

в) основних і додаткових?

6. Від рівня виконання якого елемента преміального положення залежить розмір премій:

а) умов преміювання;

б) показників преміювання;

в) умов і показників преміювання;

г) основних показників преміювання?

7. Якою має бути оптимальна кількість умов і показників преміювання для робітників:

а) 1;

б) 2;

в) 2—3;

г) 4;

д) будь-якою?

8. Якою має бути оптимальна кількість умов і показників преміювання для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців:

а) 1;

б) 2;

в) 2—3;

г) 4;

д) будь-якою?

9. Які з наведених показників можуть використовуватися у разі необхідності стимулювання робітників основного виробництва до поліпшення якості продукції, робіт, послуг:

а) економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;

б) відсутність претензій до продукції, робіт, послуг від інших підрозділів підприємства або споживачів;

в) підвищення коефіцієнта завантаження устаткування;

г) збільшення рівня здавання продукції з першого подання;

д) підвищення сортності (марочності) продукції;

е) скорочення термінів освоєння нових технологій;

ж) скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками ВТК;

з) забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів?

10. Які з наведених показників можна використовувати для преміювання робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва:

а) скорочення випадків повернення продукції (вузлів, деталей) з наступних операцій, дільниць, цехів;

б) збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування;

в) підвищення коефіцієнта завантаження устаткування, коефіцієнта змінності роботи нових типів машин та обладнання;

г) скорочення термінів освоєння нових технологій;

д) скорочення витрат на ремонт та обслуговування устаткування;

е) безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами, всіма видами енергоносіїв тощо;

ж) економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;

з) забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів?

Тема 9. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів

Соціально-економічна природа та функції доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів. Класифікаційні ознаки та види надбавок і доплат. Характеристика та порядок нарахування надбавок до тарифних ставок і посадових окладів. Особливості застосування й порядок нарахування доплат за особливий характер роботи та умови праці, що відхиляються від нормальних. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру.

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення трудового законодавства визначити законодавчі норми, що регламентують питання порядку встановлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів.

2. Сформувати оптимальний набір факультативних (необов'язкових) надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів для різних за розміром підприємств приватного сектору економіки.

3. На підставі порівняння основних положень щодо встановлення надбавок і доплат, визначити відмінності в переліку, розмірах і порядку встановлення окремих надбавок і доплат.

Тестові завдання

1. За допомогою якого елемента заробітної плати компенсують відхилення від нормальних умов праці, які не враховано тарифними умовами оплати праці:

а) надбавок;

б) доплат;

в) доплат і надбавок;

г) компенсаційних виплат?

2. За допомогою якого елемента заробітної плати стимулюють покращення професійно важливих якостей та розширення професійного профілю працівника:

а) надбавок;

б) доплат;

в) доплат і надбавок;

г) компенсаційних виплат?

3. Які з перелічених виплат належать до надбавок:

а) за високі досягнення в праці;

б) за інтенсивність праці;

в) за вислугу років;

г) за знання й використання у роботі іноземних мов;

д) за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;

е) за звання за професією;

ж) за суміщення професій (посад);

з) за виконання особливо важливої чи термінової роботи;

и) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;

к) робітникам, котрі через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами?

4. Який вид доплати встановлюється працівникові у разі виконання ним поряд зі своєю основною роботою, передбаченою трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією (посадою) на одному й тому самому підприємстві впродовж встановленої законодавством тривалості робочого дня:

а) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;

б) за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;

в) за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

г) за суміщення професій (посад)?

5. Який вид доплати відповідно до Генеральної угоди максимальним розміром не обмежується й визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами, які могли б виплачуватися за умов дотримання нормативної чисельності працівників:

а) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;

б) за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;

в) за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

г) за суміщення професій (посад)?

6. Який вид доплати встановлюється працівникам, які поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, виконують обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи:

а) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;

б) за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;

в) за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

г) за суміщення професій (посад)?

7. Який розмір доплати за роботу в нічний час регламентований трудовим законодавством:

а) не нижче 15 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час;

б) не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час;

в) не нижче 35 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час;

г) не нижче 40 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час?

8. Який вид надбавки може встановлюватися робітникам, які досягли високого рівня кваліфікації та майстерності, з метою посилення їхньої заінтересованості в підвищенні кваліфікації та покращенні результатів праці:

а) за високі досягнення в праці;

б) за високу професійну майстерність;

в) за стаж роботи;

г) за вислугу років?

9. Який вид доплати відповідно до Генеральної угоди максимальним розміром не обмежується й установлюється в межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою та окладом посади, котра суміщується:

а) за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;

б) за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;

в) за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

г) за суміщення професій (посад)?

10. За почасової системи оплати праці сума надбавки за високу професійну майстерність визначається:

а) множенням годинної тарифної ставки (окладу) на відпрацьовану кількість годин та відсоток надбавки й діленням на 100%;

б) як відсоток від основної заробітної плати, яка визначається виходячи з кількості продукції, яку виготовив працівник, та відрядних розцінок на неї;

в) залежно від стажу роботи на підприємстві чи в певній галузі.

Тема 10.Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників

Призначення та види гарантійних і компенсаційних виплат. Порядок індексації заробітної плати працівників. Механізм захисту заробітної плати працівників. Особливості та порядок компенсації працівникам втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати. Випадки оплати невідпрацьованого часу працівникам і порядок визначення розміру таких виплат. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток, і порядок обчислення заробітної плати за час щорічної відпустки.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Визначити норми, що містяться в КЗпП України і регламентують питання порядку надання працівникам гарантій і компенсацій.

2. Визначити недоліки чинної в Україні процедури індексації заробітної плати.

3. Дати порівняльну характеристику порядку проведення індексації заробітної плати та компенсації втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати на підставі вивчення Порядку проведення індексації грошових доходів населення, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України та Порядку проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів.

4. Визначити перелік гарантій і компенсацій для працівників, які навчаються на підставі вивчення КЗпП України та Постанови Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які

направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва».

5. Зробити порівняльний аналіз порядку визначення розміру виплат за час відпустки та за інший невідпрацьований час відповідно до Постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати».

Тестові завдання

1. Яке поняття характеризує грошові виплати, що забезпечують збереження працівникам заробітної плати (повністю або частково) за час, коли вони з поважних причин, відповідно до законодавства та/чи умов колективного (трудового) договору, звільняються від виконання функцій та обов'язків, але за ними зберігається місце роботи (посада), або припиняють трудову діяльність на підприємстві чи на попередньому робочому місці (посаді):

а) доплати;

б) доплати і надбавки;

в) гарантійні виплати;

г) компенсаційні виплати?

2. У яких випадках надаються працівникам гарантії:

а) переїзду на роботу до іншої місцевості;

б) обрання на виборну посаду;

в) виготовлення високоякісної продукції;

г) виконання термінових і важливих завдань;

д) суміщення роботи з навчанням;

е) виготовлення бракованої продукції не з вини працівника;

ж) несвоєчасної виплати заробітної плати;

з) досягнення високих результатів праці?

3. Які виплати спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов'язаних із виконанням ними трудових функцій та обов'язків чи невиконанням їх з незалежних від працівників причин, або втрат у зв'язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю:

а) доплати;

б) доплати і надбавки;

в) гарантійні виплати;

г) компенсаційні виплати?

4. Які виплати належать до компенсаційних:

а) оплата праці у разі невиконання норм виробітку не з вини працівника;

б) суми компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;

в) оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;

г) оплата праці у разі виконання робіт різної кваліфікації;

д) виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями;

е) суми виплат, пов’язаних з індексацією заробітної плати працівників;

ж) виплати за зношування інструментів, які належать працівникові, у разі використання їх у трудовій діяльності;

з) оплата щорічних (основної та додаткових) відпусток?

5. Які складові заробітної плати підлягають індексації:

а) оплата праці за виконану роботу згідно з тарифними ставками (окладами, посадовими окладами) і відрядними розцінками;

б) премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;

в) доплати, надбавки, премії, що мають постійний характер;

г) винагорода за підсумками роботи за рік;

д) щорічна винагорода за вислугу років;

е) матеріальна допомога;

ж) гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством;

з) допомога з тимчасової непрацездатності;

и) інші компенсаційні виплати, що мають постійний характер;

к) оплата відпусток, компенсація за невикористану відпустку?

6. Яка частина заробітної плати підлягає індексації:

а) усі складові заробітної плати;

б) лише ті складові заробітної плати, які підлягають індексації;

в) у межах прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб?

7. Яке значення індексу споживчих цін вважається порогом індексації:

а) 100 %;

б) 101 %;

в) 102 %;

г) 110 %?

8. Яка частка заробітної плати може виплачуватися в натуральній формі:

а) не більше 20 % нарахованої за місяць заробітної плати;

б) не більше 30 % нарахованої за місяць заробітної плати;

в) не більше 50 % нарахованої за місяць заробітної плати?

9. Яка частина заробітної плати підлягає компенсації у разі порушення термінів її виплати:

а) розмір заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів, яку виплачено несвоєчасно, без обмеження її роз-

міру;

б) розмір заробітної плати в межах прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб?

10. Які виплати не підлягають компенсації у разі порушення термінів їх виплати:

а) вартість путівок працівникам на лікування та відпочинок;

б) оплата праці за виконання робіт згідно з договорами цивільно-правового характеру;

в) щорічна винагорода за вислугу років;

г) вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між працівниками;

д) вартість безкоштовно наданих працівникам акцій;

е) матеріальна допомога?

Тема 11. Соціальний пакет: структура, підходи до формування

Призначення та види соціальних виплат. Механізм забезпечення позитивного бренда роботодавця та соціальної відповідальності підприємства за допомогою різних складових соціального пакета. Підходи щодо формування соціального пакета на підприємстві. Основні положення програм соціального страхування персоналу та корпоративних пенсійних програм. Критерії вибору роботодавцем страхової компанії для укладання договору страхування. Види й особливості надання матеріальної допомоги найманим працівникам.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично процедуру формування соціального пакета на підприємстві.

2. Скласти анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах та їх врахування під час формування соціального пакета на підприємстві.

3. Спроектувати соціальний пакет для різних категорій персоналу банку (великого промислового підприємства, торговельного підприємства, страхової компанії, ресторану швидкого харчування тощо) за принципом «кафетерію».

4. Провести моніторинг ринку страхових послуг у сфері корпоративних програм страхування. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, порівняти вартість різних страхових полісів.

5. Підготувати есе на тему:

«Досвід застосування програм страхування персоналу у вітчизняних та іноземних компаніях»;

«Досвід застосування корпоративних пенсійних програм у вітчизняних та іноземних компаніях»;

«Досвід застосування програм «золоті наручники» у вітчизняних та іноземних компаніях»;

«Досвід застосування програм «золоті парашути» в іноземних компаніях».

Тестові завдання

1. Яка складова компенсаційного пакета не пов'язана з кількістю і якістю праці, її отримують працівники лише за те, що вони є працівниками певного підприємства:

а) основна заробітна плата;

б) додаткова заробітна плата;

в) соціальні виплати та заохочення?

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

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

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

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

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

3. За якими програмами страхування працівники або члени їхніх родин одержують гарантовані грошові компенсації в разі смерті працівника, настання його інвалідності чи отримання травм:

а) недержавного пенсійного страхування;

б) страхування майна;

в) медичного страхування;

г) страхування від нещасних випадків?

4. За якими програмами страхування між роботодавцем, працівником і страховою компанією укладається тристороння угода, згідно з якою працівник одержить виплати у разі, якщо виконає умови роботодавця, наприклад, відпрацює на підприємстві певний час:

а) медичного страхування;

б) страхування від нещасних випадків;

в) страхування майна;

г) «золотих наручників»;

д) «золотих парашутів»?

5. Які програми запроваджують, щоб захистити матеріальні інтереси вищих посадових осіб у разі, якщо їх звільнять чи понизять у посаді в результаті поглинання підприємств:

а) медичного страхування;

б) страхування від нещасних випадків;

в) страхування майна;

г) «золотих наручників»;

д) «золотих парашутів»?

6.Формувати набір соціальних виплат і благ слід за результатами:

а)анкетування;

б)опитування;

в)анкетування чи опитування працівників;

г)матеріального заохочення.

7. За якого підходу до формування соціального пакета окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв’язок:

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

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

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

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

8. За якого підходу до формування соціального пакета складаються 2-3 пакети (набори) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням:

а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;

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

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

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

9. За якими програмами страхування страхова компанія зобов'язується фінансувати та надавати застрахованій особі медичні чи інші послуги певного обсягу та якості:

а) медичного страхування;

б) страхування від нещасних випадків;

в) страхування майна;

г) «золотих наручників»;

д) «золотих парашутів»?

10. Які види матеріальної допомоги, визначено згідно чинному законодавству України, можуть надавати роботодавці своїм працівникам:

а) систематична, разова матеріальна допомога та допомога на лікування;

б) на оздоровлення;

в) в зв'язку з сімейними обставинами;

г) на медичне обслуговування.

Тема 12. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі

Призначення та обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку підприємства. Схеми визначення розміру виплат працівникам із прибутку підприємства. Сутність, особливості використання та характеристики програм участі працівників у акціонерному капіталі. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично процедуру визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства за схемою Скенлона.

2. На підставі Закону України «Про акціонерні товариства» дати порівняльну характеристику простим і привілейованим акціям.

3. Підготувати есе на тему:

«Досвід вітчизняних та іноземних компаній застосування схем участі персоналу в прибутках».

«Досвід вітчизняних та іноземних компаній застосування програм участі в акціонерному капіталі».

Тестові завдання

1. Які мотиваційні програми спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності й у разі досягнення відповідних показників працівники отримують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку:

а) участі працівників в акціонерному капіталі;

б) участі працівників у прибутку;

в) участі працівників в доходах;

г) «золоті наручники»?

2. Який термін потрібно відпрацювати працівникові на підприємстві, щоб мати право на участь у прибутку:

а) шість місяців;

б) один рік;

в) два роки;

г) три роки?

3. Як розраховується економія на заробітній платі за схемою Скенлона:

а) різниця між запланованим і фактичним фондом оплати праці;

б) різниця між фактичним обсягом реалізованої продукції, помноженим на заплановану частку заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції, і запланованим фондом оплати праці;

в) різниця між розрахованим за висхідним нормативом фондом оплати праці і фактичними витратами на оплату праці?

4. Який відсоток економії на заробітній платі залишається у власника за схемою Скенлона:

а) 10 %;

б) 20 %;

в) 25 %;

г) 30 %;

д) 50 %?

5. Який відсоток із суми, що підлягає розподілу між працівниками за схемою Скенлона, спрямовується до резервного фонду:

а) 10 %;

б) 20 %;

в) 25 %;

г) 30 %;

д) 50 %?

6. Як визначається умовно чиста продукція за схемою Ракера:

а) залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям;

б) залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу;

в) залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину?

7. Який показник виступає базовим нормативом за програмою Імпрошеар:

а) кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва певного обсягу продукції;

б) кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва певної кількості продукції;

в) кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції?

8. Який документ засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладання документа або на час придбання цінних паперів за рішенням сторін контракту:

а) контракт;

б) грант;

в) опціон;

г) договір?

9. Яке поняття характеризує частину чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонерові з розрахунку на одну акцію певного типу та/або класу, якою він володіє:

а) відсоток;

б) пай;

в) грант;

г) дивіденд;

д) опціон?

10. У який термін сплачуються дивіденди:

а) не пізніше трьох місяців після завершення звітного року;

б) не раніше шести місяців після завершення звітного року;

в) не пізніше шести місяців після завершення звітного року;

г) не пізніше дев’яти місяців після завершення звітного року?

Тема 13.Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов

Особливості мотиваційного менеджменту в умовах змін. Особливості мотивації працівників під час розроблення та реалізації проекту. Методи мотивації працівників до інноваційної діяльності. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління. Особливості оплати праці працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг).

Завдання для індивідуальної роботи

1. Визначити відмінності:

— проектної діяльності від процесної;

— оплати праці й мотивації працівників, що реалізують бізнес-процеси, та зайнятих проектною діяльністю.

2. Розробити показники оцінювання результатів праці працівників за участь у проектах «Запровадження грейдового підходу до оцінювання посад і оплати праці у банку», «Розроблення системи участі персоналу в прибутку на

промисловому підприємстві», «Розроблення соціального пакета в авіакомпанії».

3. Розробити різні види шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нових видів продукції (нової техніки і технології) залежно від складності, обсягів та якості виконаних робіт.

4. Розробити різні види шкали диференціації розмірів комісійних виплат і визначити умови, за яких доцільно запроваджувати той чи той варіант.

5. Спроектувати цілі та сформувати ключові показники ефективності для директора підприємства, менеджера зі збуту, торговельного представника на різних етапах життєвого циклу підприємства.

6. Підготувати есе на тему:

«Досвід мотивації і оплати праці в умовах змін»;

«Досвід застосування програм заохочення нововведень»;

«Досвід мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проектів».

Тестові завдання

1. Яке поняття характеризує унікальну діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямовану на досягнення певних результатів (цілей), створення унікального продукту чи послуги у визначені терміни із використанням обмежених ресурсів:

а) трудова діяльність;

б) бізнес-процес;

в) проект?

2. Показниками ефективності роботи проектної групи можуть бути:

а) дотримання термінів виконання проекту;

б) витрати на виконання проекту;

в) рівень задоволення працівників результатом;

г) економія бюджету (кошторису);

д) економія чисельності персоналу;

е) якість виконання проекту.

3. Джерелами преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції можуть бути:

а) кошти, що включаються до кошторисної вартості науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних робіт;

б) додатковий прибуток, одержаний у результаті зниження собівартості за рахунок економії від упровадження нової техніки, технології;

в) державні замовлення;

г) інвестиційні кошти інших організацій;

д) продаж розробок іншим споживачам.

4. За яких умов базовою одиницею для нарахування комісійних виступає маржа:

а) збільшується дебіторська заборгованість;

б) обсяги продажу збільшуються не за рахунок зусиль працівників, а за рахунок зовнішніх обставин;

в) низькі показники індексу задоволення зовнішніх клієнтів;

г) обмежена кількість продукції для продажу?

5. За якою шкалою комісійних виплат відсотки збільшуються зі збільшенням обсягів продажу:

а) фіксованою;

б) пропорційною;

в) прогресивною;

г) регресивною?

6. За яких умов використовуються регресивні відсотки:

а) обмежена кількість продукції для продажу;

б) обсяги продажу збільшуються не за рахунок зусиль працівників, а за рахунок зовнішніх обставин;

в) низькі показники індексу задоволення зовнішніх клієнтів;

г) збільшується дебіторська заборгованість?

7. Які показники використовують для розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів:

а) кількість втрачених клієнтів;

б) кількість залучених нових клієнтів;

в) кількість скарг і повернень продукції;

г) результати опитування задоволення клієнтів;

д) збільшення обсягів продажу;

е) зменшення дебіторської заборгованості?

8. Яке поняття характеризує послідовність виконання періодично повторюваних, цілеспрямованих та регламентованих видів робіт, під час яких вхідні ресурси перетворюються в результат діяльності (процесу):

а) трудова діяльність;

б) бізнес-процес;

в) проект?

9. Під час розроблення системи преміювання треба враховувати:

а) кількість запропонованих і реалізованих наукових і технічних пропозицій;

б) ступінь новизни результатів інноваційної діяльності;

в) додержання бюджету витрат і економічний ефект, що має місце у результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції;

г) низькі показники індексу задоволення зовнішніх клієнтів;

д) якість і терміни проведення робіт тощо.

10. За яких умов базовою одиницею для нарахування комісійних виступає кількість проданих одиниць продукції:

а) збільшується дебіторська заборгованість;

б) обсяги продажу збільшуються не за рахунок зусиль працівників, а за рахунок зовнішніх обставин;

в) кількість проданих одиниць продукції чи обсяги продажу в грошових одиницях;

г) обмежена кількість продукції для продажу?

Тема 14. Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві

Структура й технологія розроблення положення про оплату праці. Вимоги до розроблення положень щодо оплати праці в колективному договорі підприємства. Структура індивідуального трудового договору та основні положення щодо оплати праці. Підстави для запровадження індивідуалізованих умов оплати праці працівників.

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема Кодексу законів про працю України, Законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», визначити законодавчі норми, що регламентують процедуру розроблення та внесення змін до колективного договору.

2. Визначити, у яких внутрішніх нормативних документах підприємства можуть бути викладені основні положення щодо порядку та умов виплати й розміру різних складових компенсаційного пакета.

3. Розподілити обов'язки щодо розроблення положення про оплату праці між різними посадовими особами підприємства.

Прописати усі вірогідні варіанти з урахуванням розміру та організаційної структури підприємства, організаційно-правової форми, виду економічної діяльності, галузевої належності тощо.

4. Розробити положення про оплату праці працівників тренінгової компанії (рекрутингової агенції).

5. Дати порівняльну характеристику встановлення умов оплати праці у трудовому договорі на загальних та індивідуалізованих умовах.

6. На підставі вивчення трудового законодавства, зокрема Кодексу законів про працю України та Постанови Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору», з'ясувати особливості контрактної форми найму та оплати праці.

7. Підготувати есе на тему «Можливості необмеженого (розширеного) застосування контрактної форми трудового договору».

Тестові завдання

1. Для підприємств якого сектору економіки нормативно-правові акти, ухвалені органами державної влади, мають характер прямої дії:

а) приватного сектору економіки;

б) бюджетної сфери;

в) усіх підприємств?

2. Скільки можна виокремити варіантів визначення умов оплати праці у трудовому договорі незалежно від терміну, на який його укладено:

а) два;

б) чотири;

в) один.

3. Якою угодою регулюються міжгалузеві співвідношення в оплаті праці, умови зростання фондів оплати праці, мінімальні соціальні гарантії у сфері оплати праці та розмір прожиткового мінімуму:

а) державною

б) галузевою;

в) регіональною;

г) колективною;

д) генеральною?

4. Які норми стосовно оплати праці регулюються колективним договором:

а) мінімальні розміри доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників;

б) системи, розміри заробітної плати, доплат, надбавок, премій;

в) мінімальні соціальні гарантії у сфері оплати праці;

г) міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення в оплаті праці;

д) умови зростання фондів оплати праці;

е) міжгалузеві співвідношення в оплаті праці?

5. Хто розробляє на підприємстві Положення про оплату праці:

а) представники профспілкової організації;

б) служба персоналу, відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, економічний відділ;

в) керівники?

6. Які випадки можуть бути підставою для виділення їх в окремий розділ «Особливі умови оплати праці окремих категорій працівників» Положення про оплату праці:

а) особливості оплати за умов вахтового методу організації робіт;

б) неможливість кількісно оцінити результати праці;

в) особливості проектування основної заробітної плати, розроблення преміальної системи окремих професійних груп працівників;

г) особливості нормування та тарифікації праці працівників чи їх відсутність;

д) особливості формування соціальних виплат окремих категорій працівників;

е) дефіцит представників певних професійних груп на ринку праці?

7. Які умови оплати праці можуть зазначатися в розділі «Інші умови оплати праці» Положення про оплату праці:

а) перелік виплат соціального характеру;

б) терміни, періодичність і порядок виплати заробітної плати;

в) строки розрахунку у разі звільнення;

г) особливі умови оплати праці окремих категорій працівників;

д) перегляд та індексація розміру заробітної плати;

е) компенсаційні виплати працівникам?

8. За скільки власник або вповноважений ним орган має повідомити працівника про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршення:

а) не пізніше як за два тижні до їх запровадження або зміни;

б) не пізніше як за місяць до їх запровадження або зміни;

в) не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни;

г) не пізніше як за три місяці до їх запровадження або зміни?

9. На який період відповідно до трудового законодавства України можуть встановлюватися в колективному договорі норми, нижчі за норми, визначені генеральною, галузевою або регіональною угодами:

а) не більше трьох місяців;

б) не менше трьох місяців;

в) не більше шести місяців;

г) не більше дев'яти місяців;

д) не більше одного року?

10. За якими критеріями визначається доцільність запровадження індивідуалізованих умов оплати праці на підприємстві:

а) особливості проектування основної заробітної плати, розроблення преміальної системи, соціальних виплат окремих професійних груп працівників;

б) творчий характер праці;

в) дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці;

г) неможливість кількісно оцінити результати праці;

д) складність нормування та тарифікації робіт;

е) необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни;

е) суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом;

ж) вахтовий метод організації робіт?

Тема 15. Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку

Фактори трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Мотиваційний потенціал корпоративної культури та бренда роботодавця. Призначення та особливості використання програм професійного розвитку та корпоративних заходів. Особливості використання внутрішніх комунікацій і програм інформування для посилення мотивації. Особливості стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці. Мотиваційний потенціал і способи підтримання контактів з колишніми працівниками. Форми та обмеження мотиваційного менеджменту з використанням примусових заходів.

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясувати специфічні особливості їх.

2. Розробити положення про організацію та проведення конкурсу для працівників певних професійних груп: робітників промислового підприємства, агентів торговельної компанії, фахівців із зв'язків з

громадськістю та пресою підприємства видавничої галузі, фахівців з підбору персоналу рекрутингової агенції тощо.

3. Провести моніторинг ринку тренінгових послуг у сфері мотивації персоналу та оплати праці в певному регіоні. Визначити тематику семінарів і тренінгів, форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.

4. Підготувати есе на тему:

«Досвід нематеріальної мотивації в іноземних компаніях»;

«Нематеріальна мотивація персоналу у вітчизняних компаніях: оцінка стану та пропозиції щодо удосконалення».

Тестові завдання

1. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни у:

а) характері та змісті праці;

б) свідомості людства;

в) економічному розвитку країни;

г) фінансово-економічних показниках підприємства;

д) професійно-кваліфікаційній структурі персоналу підприємств, якості людського капіталу;

е) матеріальному становищі найманих працівників та якості трудового життя;

ж) соціальному статусі найманих працівників.

2. За якими напрямами може здійснюватися збагачення змістовності праці:

а) звільнення від функцій та обов’язків, що внеможливлюють інноваційний розвиток і творче зростання;

б) надання можливості працівникам вносити пропозиції стосовно поліпшення діяльності структурних підрозділів;

в) поліпшення психофізіологічних й ергономічних умов праці;

г) доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства;

д) упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом;

е) підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії;

ж) створення творчих груп;

з) зарахування до резерву на заповнення вакантних посад керівників;

и) призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень?

3. Які характеристики лежать в основі корпоративної культури:

а) стилі і моделі поведінки та спілкування;

б) ідеї, цінності та погляди;

в) традиції, символіка, корпоративні заходи;

г) усі перелічені вище характеристики?

4. Яке найбільш оптимальне співвідношення робочого часу і часу, відведеного на відпочинок, під час організації заходів з виїздом за місто (коли керівництво планує поєднати робочі наради з відпочинком):

а) 30 : 70 / 40 : 60;

б) 50 : 50 / 60 : 40;

в) 60 : 40 / 70 : 30;

г) 70 : 30 / 80 : 20?

5. Яка кількість членів команди має отримати нагороди за результатами конкурсу для забезпечення високого рівня мотивації працівників:

а) 5–10 %;

б) 10–15 %;

в) 20–30 %;

г) 50 %;

д) усі працівники?

6. До якої групи інструментів внутрішнього PR належать корпоративні свята, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, професійні змагання, конкурси:

а) організаційних;

б) аналітичних;

в) комунікативних;

г) інформаційних;

д) корпоративних?

7. До методів проведення внутрішнього комунікаційного аудиту належать:

а) опитування й анкетування працівників;

б) аналіз змісту розпорядчих і нормативних документів підприємства;

в) аналіз змісту корпоративних видань;

г) блоги в Інтернеті;

д) поштові скриньки для відгуків і пропозицій працівників;

е) спостереження за поведінкою персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

8. Які форми стимулювання вільним часом дістали поширення на практиці:

а) надання працівникам додаткового часу відпочинку;

б) упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом;

в) встановлення гнучких режимів робочого часу;

г) призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень;

д) зміна соціального статусу працівника;

е) застосування гнучких форм зайнятості?

9. Яке поняття характеризує форму організації праці, за якою для окремих категорій працівників встановлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення й тривалості робочого часу впродовж робочого дня:

а) гнучка зайнятість;

б) гнучкий режим робочого часу;

в) ненормований робочий час?

10. За якого режиму робочого часу працівник зобов'язаний дотримуватися встановленої правилами внутрішнього трудового розпорядку тривалості робочого дня незалежно від його початку, закінчення й тривалості перерви на обід:

а) традиційного режиму робочого часу;

б) гнучкого режиму робочого часу;

в) поденного обліку робочого часу;

г) підсумованого обліку робочого часу?

Тема 16. Технології мотиваційного моніторингу

Цілі, завдання, етапи та методи проведення мотиваційного моніторингу. Методи визначення конкурентоспроможності системи мотивації. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників. Напрями використання результатів мотиваційного моніторингу.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Провести моніторинг законодавства й визначити основні закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління, основні положення та норми яких потрібно враховувати під час проведення мотиваційного моніторингу.

2. Розробити анкету для мотиваційного моніторингу працівників підприємства.

3. Розробити проективні запитання та ситуаційні завдання для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

4. Підготувати есе на тему «Досвід проведення мотиваційного моніторингу (аудиту) у практиці вітчизняних та іноземних компаній».

Тестові завдання

1. Головною метою проведення мотиваційного моніторингу виступає:

а) оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів;

б) перевірка відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства;

в) аналіз навиків керівників з мотивації персоналу та розроблення програм навчання;

г) оцінювання ефективності чинної системи мотивації та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики на підприємстві.

2. Які методи використовують для визначення конкурентоспроможності системи мотивації на підприємстві:

а) тестування працівників;

б) опитування та анкетування керівників, компетентних професіоналів і фахівців;

в) огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;

г) аналіз біографічних даних працівників;

д) аналіз розпорядчих, нормативних та організаційних документів підприємства;

е) інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?

3. До зовнішніх джерел інформації, яку використовують для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації, належать:

а) ринкові огляди заробітних плат;

б) корпоративний кодекс;

в) аналітичні й інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості;

г) наукові та фахові видання з питань праці й управління персоналом;

д) блоги в Інтранеті;

е) інформаційні й рекламні матеріали, які публікують у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агенції й консалтингові компанії;

ж) корпоративні засоби інформації;

з) колективний договір.

4. Які методи використовують для визначення домінантних потреб працівників:

а) опитування та анкетування працівників;

б) аналіз корпоративних періодичних видань;

в) огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;

г) аналіз біографічних даних працівників;

д) аналіз документів підприємства;

е) тестування працівників?

5. Під час відповіді на які запитання у процесі анкетування респонденту потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями інших людей, членами колективу:

а) закриті;

б) відкриті;

в) проективні;

г) прямі;

д) непрямі?

6. Який тип запитань у процесі спілкування чи інтерв'ю передбачає оцінювання людиною не власних характеристик, якостей, поведінки, мотивів, а людей загалом чи конкретного персонажа:

а) ситуаційні;

б) із використанням методів лінгвістичного аналізу;

в) проективні;

г) прямі;

д) непрямі?

7. Людей з домінантною потребою в надійності та безпеці варто мотивувати за допомогою:

а) забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання;

б) організації корпоративних заходів;

в) делегування повноважень для виконання складних завдань;

г) своєчасності виплати заробітної плати;

д) створення умов для ухвалення самостійних рішень;

е) створення безпечних умов праці та зручних робочих місць.

8. Для людей з яким типом референції найбільш значущі самооцінка, індивідуальний результат, можливість висловити власну точку зору, самому ухвалювати рішення, робити вибір, впливати на ситуацію:

а) внутрішньою;

б) зовнішньою;

в) змішаною;

г) прагнення до досягнень?

9. Мотиваційний моніторинг провадиться для розв'язання таких завдань:

а) установлення відповідності системи мотивації стратегії і цілям підприємства;

б) перевірка відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства;

в) перевірка відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства;

г)визначення конкурентоспроможності мотиваційних заходів;

д)оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів;

е) оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів.

10. Людей з домінантною потребою у спілкуванні варто мотивувати за допомогою:

а) забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання;

б) організації корпоративних заходів;

в) делегування повноважень для виконання складних завдань;

г) запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо;

д) створення умов для ухвалення самостійних рішень;

е) створення безпечних умов праці та зручних робочих місць.

Глосарій

Акордна система оплати праці – оплата здійснюється не за окремі операції, види робіт, а за виконання певного комплексу робіт, що включені до акордного завдання.

Відрядно-преміальна системи оплати праці – працівникові, крім відрядного заробітку, нарахованого виходячи з діючих відрядних розцінок за одиницю виготовленої продукції та її кількості, виплачується премія за досягнення показників, що передбачені діючим преміальним положенням.

Винагородження – спектр засобів, що задовольняють окремі елементи системи цінностей працівника.

Вимоги до персоналу – якісні характеристики, яким повинен відповідати «ідеальний» працівник на певному робочому місці або на певній посаді. Вони включають його здібності, мотивації та якості.

Виробничий стаж - тривалість трудової або іншої суспільно корисної діяльності, що обчислюється у встановленому порядку й спричиняє певні правові наслідки (право на пенсію, на допомогу, пільги й т. ін.).

Відновлення працездатності – комплекс заходів, спрямованих на реабілітацію здоров'я та працездатності осіб, фізичні та психічні здібності яких виявилися обмеженими внаслідок травм, каліцтва або захворювань.

Додаткова заробітна плата включає доплати та надбавки до посадового окладу (тарифної ставки), премії та винагороди, що мають систематичний характер, відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, та інші виплати.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб працівників.

Заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу).

Інтранет - внутрішньоорганізаційна мережа, що використовує стандарти, технології і програмне забезпечення Інтернету, при цьому є приватною корпоративною мережею.

Інтерес – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб.

Компенсаційні виплати - форма відшкодування витрат, які несе працівник під час виконання своїх трудових функцій.

Компенсаційний пакет — це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Людський капітал – міра втіленої у людині здатності приносити дохід.

Матеріальна мотивація – прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя.

Матеріальне стимулювання працівників – сукупність форм забезпечення і підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні певних індивідуальних та колективних результатів.

Менеджмент – це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу організації на всіх його рівнях з раціонального використання ними явних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва.

Метод (гр. methodos – шлях дослідження) – засіб досягнення якої-небудь мети, розв'язання конкретного завдання, спосіб дії.

Модель – це відображення в схемі, формулі, взірці тощо характерних ознак об'єкту, який досліджується.

Мотив – це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотиваційне середовище – створення організаційних умов для працівників з метою задоволення ними власних потреб поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають працівника до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотиваційний менеджмент — це вид управлінської діяльності, пов'язаний з формуванням і розвитком системи мотивування і стимулювання персоналу організації, спрямований на досягнення індивідуальних, групових та організаційних цілей.

Мотиваційний механізм — це сукупність методів, правил, принципів і форм організаційних засад, які регулюють процес мотивації працівників на підприємстві.

Надбавки та доплати до тарифної ставки та посадового окладу використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників і компенсації за умови праці, які відхиляються від нормальних.

Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) і посадових обов’язків.

Потреби — це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини.

Премія — основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їхньої трудової діяльності та підприємства загалом за показниками оцінки цих результатів.

Проста почасова система оплати праці – заробіток працівника формується відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу.

Пряма відрядна система оплати праці – заробіток працівника залежить від відрядної розцінки за одиницю виготовленої продукції (виконаної роботи) і кількості виготовленої продукції (виконаної роботи).

Почасово-преміальна система оплати праці – працівникові понад оплату відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу встановлюється премія за забезпечення визначених кількісних і якісних показників трудової діяльності.

Реальні доходи — це доходи, які залишаються в розпорядженні, скориговані на індекс цін.

Система оплати праці – діючий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв`язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці і міру його оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили.

Стимул – зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість.

Список використаних джерел

1.Аграмакова Н. В., Литовченко І. В. Сутність компенсаційного пакету як інструменту управління соціально відповідальним підприємством. *Економічні проблеми сталого розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (Суми, 11–12 травня 2016 р.)*. Том 1., 2016. С. 266–267.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : ВД «Професіонал», 2016. 512 с.

3. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL : http://confcv.at.a/forum/53-482-1.

4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : *монографія.* Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

5. Закон України «Про оплату праці». URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80.

6. Замула І.В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ptmbo/ 2011_2/19.pdf.

7. Кодекс законів про працю України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua /laws/ show/32208/page.

8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: практикум Київ, 2013. 348 с.

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

10. Ксенофонтова М.М Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / [Баценко Л., Галинська А. , Драбчук Т., Дубовик С., Киричек О., Ксенофонтова М., Стоволос Н., Харченко Т.] ; / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л.М. Баценко . Суми, 2018. С.3-24

11. Командний менеджмент : навч. посіб. ; за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 352 с.

12. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.

13. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти/ О.М. Лютко. Рівне: РОІППО, 2018. 180 с.

14. Мініна О.В., Поленкова М.В. Внутрішній економічний механізм підприємства – Чернігів:ЧНТУ, 2016. 92с.

15. Проданова Л.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240с.

Навчальне видання

Добровольська Елла Володимирівна

Мотиваційний менеджмент
Методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування»

Редактор Е.В. Добровольська

Підписано до друку _____ р. Формат 60×84/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. __.
Обл.–вид. арк. __. У.д.а.1,92 Тираж __ прим. Зам. __.

Підготовлено до друку та видрукувано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12.