

**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 семінарських (практичних) занять
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 семінарських (практичних) занять 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 практичних і семінарських занять з кожної теми, визначення
основних категорій дисципліни, питання для обговорення та ситуаційні
завдання.

@ 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

Орієнтовна тематика рефератів та есе

Список використаних джерел

ПЕРЕДМОВА

Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній і соціальній сферах, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання останній стійкої динаміки розвитку та досягнення на цій основі високої якості життя.

За сучасних умов господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У свою чергу, це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, і одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів активізації людського фактора.

Проте наявність у працівників належної професійної підготовки, знань, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Навчальна дисципліна «Мотиваційний менеджмент» передбачена навчальним планом і є обов'язковою для вивчення студентами спеціальності «Менеджмент».

Метою вивчення дисципліни є формування теоретичних і прикладних знань у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів мотивації.

Основними завданнями дисципліни є набуття студентами стійких сучасних знань з теорії мотиваційного менеджменту, формування в них навиків і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу та розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення; розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотиваційного менеджменту.

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

План заняття

- 1.1. Мотиваційний менеджмент як навчальна дисципліна
- 1.2. Мотивація персоналу: сутність, значення.
- 1.3. Матеріальна мотивація трудової діяльності

Методичні поради до вивчення теми

Мотиваційний менеджмент за своєю сутністю повинен бути спрямований не стільки на здійснення впливу на працівників, як виходить з класичного розуміння менеджменту як виду діяльності в цілому, скільки на постійне та безперервне вивчення та дослідження кожного окремого працівника з його індивідуальними, специфічними, властивими тільки йому потребами, мотивами, інтересами, цінностями, вподобаннями.

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.

Сучасна система мотиваційного менеджменту повинна містити переваги трьох основних підходів до управління персоналом: наукового, психологічного та управління за цілями.

Завдання мотиваційного менеджменту полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості й самореалізації.

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

Навчальна дисципліна «Мотиваційний менеджмент» передбачена навчальним планом і є обов'язковою для вивчення студентами спеціальності «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування».

Метою навчальної дисципліни є формування теоретичних і прикладних знань у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів мотивації.

Завданням дисципліни є набуття студентами стійких сучасних знань з теорії мотиваційного менеджменту, формування в них навиків і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу та розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення; розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотиваційного менеджменту.

Предметом дисципліни є мотиваційний механізм трудової діяльності, складовими якого є потреби, інтереси, стимули, економічні, організаційні й соціально-психологічні відносини.

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. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

До основних чинників мотивації відносять потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Потреби — це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. 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.

За умови що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони приймають форму інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження і означає «мати значення», «важливо».

Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотиви — це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість.

Під **матеріальною мотивацією** слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Функція заробітної плати — це її призначення і роль, як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудоких відносин — найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення серед основних фундаментальних функцій заробітної плати займає *відтворювальна*. До числа основних функцій

заробітної плати слід віднести *мотивуючу*. При визначенні індивідуальної заробітної плати вкрай важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однакову працю, забезпечити соціальну справедливість. Вирішення цих завдань пов'язане з реалізацією на практиці *соціальної* функції заробітної плати. Належне місце серед інших має зайняти *оптимізаційна* функція, яка пов'язана з запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, удосконаленням усіх елементів оплати праці.

Під *системою оплати праці* слід розуміти 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.

Питання для обговорення

1. Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності.
2. Зміст і взаємозв'язок ключових категорій: «мотив», «інтерес», «стимул», «стимулювання».
3. Мотиваційний профіль особистості.
4. Сучасні трактування сутності поняття «мотивація персоналу» і його складових.
5. Наукова полеміка з приводу сутності поняття «мотивація персоналу».
6. Винагорода як економічна категорія.
7. Мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
8. Формування лояльності працівників до підприємства.
9. Мотиваційне вигорання працівників: сутність, характерні ознаки та причини виникнення.
10. Співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника.
11. Мотивація як складова управління персоналом і чинник конкурентних переваг.

Ситуаційні завдання

Керівник невеликої компанії, яка динамічно розвивалася, під час добору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Керівник вважав, що орієнтований на успіх працівник прагнучим не лише особистого розвитку, а й розвитку компанії. Така політика керівника виявилась ефективною і сприяла розвитку компанії впродовж двох років. Після цього почалися масові звільнення працівників. Під час працевлаштування на роботу керівник обіцяв працівникам кар'єрне зростання, проте вільних вакансій на керівні посади в компанії не було. У результаті підприємство за півроку втратило найактивніших і найуспішніших працівників.

Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

Тема 2. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

План заняття

- 2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту
- 2.2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві
- 2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту

Методичні поради до вивчення теми

Мотиваційний менеджмент як складова корпоративного менеджменту має сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства, таких як:

- збільшення прибутку від продажу продукції або надання послуг;
- підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг);
- виробництво та реалізація продукції чи послуг у потрібному обсязі та відповідної якості;
- підвищення продуктивності праці, зокрема за рахунок запровадження нових технологій, раціоналізації трудових процесів тощо.

Орієнтовний перелік ***функцій мотиваційного менеджменту***:

1. розроблення компенсаційної політики та стратегії підприємства;
2. формування компенсаційного пакета на підприємстві;
3. визначення оптимальних співвідношень у розмірах різних складових компенсаційного пакета різних категорій і професійних груп працівників для забезпечення об'єктивної диференціації винагороди;
4. оцінювання посад і формування грейдів;
5. розроблення (удосконалення) тарифних умов оплати праці;
6. проведення ринкових оглядів заробітних плат, використання інформації про ринкові ставки заробітної плати під час формування параметрів оплати праці;
7. розроблення основних положень щодо преміювання працівників за основні результати праці;
8. розроблення основних положень щодо організації преміювання працівників за результатами роботи за рік;
9. розроблення порядку встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок посадових окладів;
10. розроблення порядку встановлення та розмірів гарантійних і компенсаційних виплат;
11. формування соціального пакета на підприємстві;
12. розроблення програм участі персоналу в прибутку;
13. розроблення програм участі персоналу в акціонерному капіталі;
14. розроблення положення про оплату праці персоналу;

15. формулювання основних положень щодо оплати праці в колективному договорі;

16. формулювання основних умов оплати праці в індивідуальному трудовому договорі;

17. обґрунтування доцільності запровадження персоніфікованих умов оплати праці працівників;

18. розроблення засобів нематеріальної мотивації на підприємстві;

19. організація проведення мотиваційного моніторингу.

Відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на *менеджерів з персоналу* чи *працівників служби персоналу*. На *великих підприємствах* у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які займаються проектуванням компенсаційних пакетів, розробленням систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників. На окремих великих підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати. Керівництво інших підприємств перейменувало їх у відділи (служби, департаменти) компенсацій чи мотивації персоналу.

Структура відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу та чисельність її працівників визначаються штатним розписом підприємства.

Відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (далі — КП) у сфері мотиваційного менеджменту можуть використовуватися такі **професійні назви робіт (посади)**:

— *законодавці, вищі державні службовці, менеджери (управителі)*: головний психолог, головний соціолог, директор з кадрових питань і побуту, начальник бюро організації праці та заробітної плати, начальник відділу кадрів, начальник відділу соціального розвитку, начальник відділу організації праці та заробітної плати (спільний код КП 1232), менеджер (управитель) з персоналу (код КП 1477.1);

— *професіонали*: економіст з праці, експерт з регулювання соціально-трудова відносин, фахівець з аналізу ринку праці (код КП 2412.2), соціолог, соціолог промисловий (спільний код КП 2442.2), практичний психолог, психолог (спільний код КП 2445.2);

— *фахівці*: технік з праці (код КП 3119), адміністративний помічник, інспектор з кадрів, інспектор з кадрів закордонного плавання, організатор з персоналу (спільний код КП 3423), інструктор з організаційно-масової роботи, фахівець з інтерв'ювання (спільний код КП 3439).

Правове забезпечення мотиваційного менеджменту передбачає такі процедури:

— розроблення та затвердження внутрішньокорпоративних нормативних актів;

— внесення змін і доповнень до нормативних актів відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

— контроль дотримання норм чинного трудового законодавства.

Правове забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві здійснюють: керівник підприємства; керівник служби персоналу (відділу організації праці та заробітної плати, компенсацій, мотивації персоналу тощо); працівники служби персоналу; працівники юридичного відділу; інші посадові особи в межах наданих їм повноважень під час прийняття рішень, пов'язаних з мотивуванням працівників.

Правове забезпечення містить закони, положення, правила, інструкції, довідники, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління.

Правове забезпечення стосується у першу чергу матеріальних аспектів винагородження працівників.

До науково-методичного забезпечення належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, а також рекомендації, затверджені Міністерством соціальної політики України. Низку документів для науково-методичного супроводу мотивування працівників затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.

Питання для обговорення

1. Корпоративні цілі, досягненню яких має сприяти система мотивування персоналу.
2. Функції мотиваційного менеджменту.
3. Посадові особи, які реалізують функцію мотиваційного менеджменту на підприємстві.
4. Чинники, що впливають на чисельний склад і структуру відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу.
5. Професійні назви робіт (посади) у сфері мотиваційного менеджменту.
6. Розмежуйте завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби персоналу та керівниками структурних підрозділів.
7. Необхідність узгодження питань оплати праці з первинною профспівковою організацією.
8. Посадові особи, які здійснюють правове забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві.
9. Законодавчі акти, норми яких необхідно враховувати під час розв'язання завдань з мотивування працівників.
10. Законодавчі акти, на підставі яких здійснюється матеріальна мотивація працівників підприємств, що фінансуються з бюджету.
11. Документи, що належать до нормативно-правової бази мотиваційного менеджменту та які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.
12. Перелік методичних документів, які можна враховувати під час розв'язання завдань з мотивування працівників.

Ситуаційні завдання

Перед Новим роком співробітники відділу оптового продажу невеликої торговельної компанії напружено працювали, часто залишалися після роботи, щоб упоратися з великим обсягом замовлень. Обсяги продажу в компанії набагато перевищили планові показники.

Усі з нетерпінням очікували схвалення результатів роботи керівництвом. Проте новорічних привітань і винагород співробітники не дочекалися. Лише після новорічних свят у відділ принесли новорічні подарунки. Причому керівник не знайшов вільного часу зайти й особисто привітати працівників, а передав пакунки кур'єром. Упродовж місяця майже всі співробітники відділу звільнилися.

Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для посилення мотивації та закріплення співробітників у компанії.

Тема 3. Прикладні аспекти використання теорій мотивації

План заняття

- 3.1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації
- 3.2. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління
- 3.3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні

Методичні поради до вивчення теми

Проблема спонукання людей до праці завжди була актуальною. Спроби пояснити поведінку людини й посилити мотивацію трудової діяльності робилися вже на перших етапах суспільного виробництва. Підвалини для наукового вивчення спонукальних механізмів діяльності людини заклали великі стародавні мислителі та філософи Середньовіччя. Одним з перших почав вивчати проблему мотивації з економічних позицій А. Сміт, який вважається засновником *економічного підходу* до мотивації трудової діяльності.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту зробили представники адміністративного, соціального та психологічного підходів. *Адміністративний підхід* ґрунтується на розробленні чітких принципів управління, правил, інструкцій і стандартів роботи працівників. Представники *соціального підходу* визнавали провідну роль особистісного фактора в організації, значну увагу приділяли взаємовідносинам працівників, зокрема неформальним, соціально-психологічним методам управління. *Психологічний підхід* до мотивації враховує індивідуальні характеристики людини, її потреби, цінності, очікування тощо.

Психологічний підхід до мотивації притаманний більшості сучасних змістових і процесуальних теорій мотивації. *Змістові теорії* виходять з того, що в основі поведінки людини лежать потреби й прагнення людини їх

задовольнити. Теорії містять аналіз потреб та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. Змістові теорії охоплюють структуру потреб, ієрархію, пріоритетність. Змістові теорії в своїх працях розробляли А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг та ін.

Автори *процесуальних теорій мотивації* не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак остання, на їхню думку, формується також з урахуванням сприйняття та очікувань людини. Процесуальні теорії ґрунтуються на дослідженні вибору людиною певної моделі поведінки, розподілу зусиль для досягнення поставлених цілей. До процесуальних належать теорії очікувань В. Врума, справедливості С. Адамса, постановки цілей Е. Лока, концепція партисипативного управління, комплексна модель мотивації Портера–Лоулера, теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, самоефективності А. Бандури, контролю С. Карвера і М. Шейєра, регулювання дій В. Хеккера, модель системи контролю Р. Дж. Лорда та ін.

Мотивація працівників до ефективної трудової діяльності — складний і багатогранний процес. У зв'язку з цим під час розроблення мотиваційних заходів слід враховувати цілі, специфіку, життєвий цикл організації, корпоративну культуру, компетенції працівників, їхні потреби, інтереси й очікування, рівень розвитку соціально-трудоких відносин в організації тощо.

Питання для обговорення

1. Історичні аспекти становлення і розвитку теорії і практики мотивації персоналу.
2. Економічний, адміністративний, соціальний і психологічний підходи до мотивації трудової діяльності, їхні переваги та недоліки.
3. Сутність основних змістових теорій мотивації персоналу: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії К. Альдерфера, теорії двох факторів Ф. Герцберга, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда.
4. Вплив сучасних змістових теорій мотивації на практику управління персоналом.
5. Процесуальні теорії мотивації персоналу: загальна характеристика і внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
6. Характерні особливості й сутність основних процесуальних теорій мотивації персоналу: теорії очікувань, теорії справедливості, концепції партисипативного (спільного) управління, моделі Портера—Лоулера, теорії постановки цілей Е. Лока, теорії самоефективності А. Бандури.
7. Прикладні аспекти використання процесуальних теорій мотивації в управлінні персоналом.

Ситуаційні завдання

Визначити, які з перелічених факторів є гігієнічними, а які — мотиваційними згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга:

- заробітна плата;
- змістовність роботи;
- професійне зростання;

- рівень відповідальності;
- корпоративна політика;
- умови праці;
- кар'єрне зростання;
- досягнення в роботі;
- міжособистісні стосунки з керівниками, колегами, підлеглими;
- рівень безпосереднього контролю;
- творчий характер роботи;
- досягнення поставлених цілей;
- визнання результатів роботи;
- статус;
- гарантія робочого місця.

Тема 4. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу

План заняття

- 4.1. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці
- 4.2. Структура компенсаційного пакета
- 4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів
- 4.4. Диференціація трудових доходів

Методичні поради до вивчення теми

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їхньої лояльності й посилення мотивації, крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення, не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «**компенсаційний пакет**».

Компенсаційний пакет поряд із сукупною винагородою є найповнішою конструкцією в системі розподільних відносин. **Компенсаційний пакет** є сукупністю усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створенні матеріальних і нематеріальних благ) та 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.

Структура й розмір компенсаційного пакета на підприємствах суттєво різняться залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. За своїм наповненням компенсаційний пакет може бути базовим і розширеним. Компенсаційний пакет складається із заробітної плати, інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати, виплат із прибутку та нематеріальних винагород і благ.

Мотивація залежить від розміру трудового доходу, що одержує найманий працівник на підприємстві, та частки його в сукупному доході. Для

значної частки населення основними в структурі сукупного доходу є доходи, пов'язані з трудовою діяльністю. Реалізувати свою здатність до праці людина може, ведучи підприємницьку або незалежну професійну діяльність, іншу індивідуальну трудову діяльність, працюючи на умовах трудового договору в статусі найманого працівника чи виконуючи роботу за цивільно-правовим договором тощо.

Трудовий дохід найманого працівника є сукупністю всіх матеріальних благ (винагород), що одержує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, яка визначена трудовим договором (контрактом). Матеріальна винагорода має вирішальне значення в мотивації персоналу. Низький рівень трудових доходів не заохочує до поліпшення результатів праці, не закріплює персонал на підприємстві, призводить до втрати інтересу в працівників до трудової діяльності як способу одержання доходів, спонукає до пошуку та отримання нелегальних доходів.

Важливим питанням розроблення ефективної політики трудових доходів і формування справедливої та конкурентоспроможної оплати праці є забезпечення об'єктивної **диференціації трудових доходів** залежно від низки чинників. Під час розроблення компенсаційної політики керівники мають ураховувати зазначені чинники задля забезпечення об'єктивної диференціації винагороди.

Питання для обговорення

1. Наукова полеміка щодо визначення сутності «компенсаційного пакета», співвідношення його із поняттями «заробітна плата» і «соціальний пакет».
2. Вимоги до формування компенсаційного пакета.
3. Структура компенсаційного пакета та характеристика його основних складових.
4. Технологія розроблення компенсаційного пакета.
5. Особливості формування компенсаційного пакета різних категорій персоналу.
6. Періодичність внесення змін до компенсаційного пакета.
7. Правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.

Ситуаційні завдання

Після відвідання італійської фабрики керівництво українського підприємства вирішило запозичити досвід іноземних компаній і видавати заробітну плату робітникам у конвертах. За певний час більшість робітників цеху висловила керівництву своє невдоволення розміром заробітної плати. Після одержання заробітної плати робітники відкривали конверти і порівнювали готівку. Виявилось, що кілька молодих робітників, які нещодавно почали працювати, одержали вищу заробітну плату, ніж

робітники зі стажем роботи на підприємстві. Досвідчені робітники вирішили звільнитися.

З'ясувати причини невдоволення робітників. Запропонувати заходи, яких має вжити керівництво для розв'язання конфлікту.

Тема 5. Формування компенсаційної політики на підприємстві

План заняття

5.1. Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія

5.2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики

5.3. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві

Методичні поради до вивчення теми

Ефективність мотиваційного механізму на підприємстві залежить від розроблення зваженої компенсаційної політики та вироблення компенсаційної стратегії. **Компенсаційна політика** є багатоаспектним поняттям, яке слід розглядати як діяльність різних суб'єктів управління; сукупність певних правил, норм, положень, інструкцій стосовно діяльності різних суб'єктів управління; сукупність засобів, інструментів, методів і процедур для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення визначених цілей і вирішення відповідних завдань.

Компенсаційна стратегія підприємства є основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку; програмою, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища; процесом розроблення програми та її реалізації з метою створення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку.

Механізм формування компенсаційної політики містить такі складові: розроблення та ухвалення нормативно-правових документів державними інститутами; укладання колективних угод і договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях; прийняття внутрішніх нормативних актів на підприємствах; розроблення науковими інститутами методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів; розроблення консалтинговими компаніями чи незалежними консультантами рекомендацій щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ; проведення консалтинговими компаніями ринкових оглядів компенсаційних пакетів та ін.

Компенсаційна політика має відповідати стратегії та цілям підприємства, орієнтувати працівників на досягнення необхідних результатів, бути конкурентною, забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості. Під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати трудове

законодавство, потреби та інтереси працівників. Будь-які нововведення в компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального становища працівників. Проектування компенсаційного пакета має бути пов'язане зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою підприємства та ін.

Процедура формування компенсаційного пакета залежить від категорії персоналу. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності й технологія розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій і професійних груп працівників.

Керівництво організації має здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики, за результатами якого необхідно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови й порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

Питання для обговорення

1. Поясніть, як компенсаційна політика може сприяти розвитку корпоративної культури підприємства.
2. Наведіть основні правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.
3. Наведіть питання, на які слід відповісти під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві.
4. Охарактеризуйте етапи проектування компенсаційного пакета.
5. Поясніть відмінності в процедурі формування компенсаційного пакета різних категорій персоналу.
6. Обґрунтуйте періодичність внесення змін до компенсаційного пакета.

Ситуаційні завдання

Зобразити схематично взаємозв'язок компенсаційної політики та конкурентоспроможності підприємства.

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

План заняття

- 6.1. Тарифне нормування та його призначення
- 6.2. Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці
- 6.3. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці
- 6.4. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів
- 6.5. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги
- 6.6. Методологія та прикладні аспекти побудови єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу

Методичні поради до вивчення теми

Фундаментом для розроблення компенсаційної політики на підприємстві є **проектування основної заробітної плати**. Останнє здійснюється на основі **тарифного нормування**, що має на меті розроблення сукупності нормативних документів, за допомогою яких встановлюється рівень основної заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності обов'язків і робіт, умов праці та значущості певного виду діяльності.

Практика розроблення тарифних умов оплати праці має у своєму арсеналі велику кількість підходів до їх побудови. **Традиційний підхід** до побудови тарифних умов оплати праці передбачає розроблення тарифних сіток для оплати праці робітників і схем посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

За традиційного підходу кожному розряду (кваліфікаційній групі) присвоюються стабільні тарифні ставки та посадові оклади. Оскільки тарифна частина становить більшу частку заробітної плати працівників, то така «стабільність» або незначна її зміна можуть спричинити зниження мотивації висококваліфікованих і компетентних працівників. У таких випадках виникає необхідність у диференціації основної заробітної плати не тільки від складності праці, кваліфікації, інтенсивності, умов праці та значущості певного виду діяльності, а й інших чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути: індивідуальні та колективні результати праці, стаж роботи, професійні та окремі особистісні якості працівників тощо. У такому разі механізм узгодження основної заробітної плати залежно від різних чинників має ґрунтуватися на **гнучких засадах побудови тарифних коефіцієнтів** (міжкваліфікаційних співвідношень).

Для відповідних професійно-кваліфікаційних груп може встановлюватися вилка оплати праці. Такий підхід до проектування основної заробітної плати дістав назву **вилкової моделі оплати праці**. Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників встановлюються в межах вилки відповідної кваліфікаційної групи. З цією метою розробляються показники підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах діапазону, що характеризують індивідуальні результати праці, трудову поведінку, професійні та особистісні якості, стаж роботи тощо.

Однією з моделей оплати праці, яка ґрунтується на гнучких засадах, є модель **плаваючих окладів**. За цією моделлю в наступному місяці чи кварталі (або календарному році) для керівників встановлюються нові посадові оклади з урахуванням підсумків роботи за відповідний період. Трудовим договором (контрактом) мають бути чітко визначені показники коригування базового посадового окладу.

Основна заробітна плата може також ув'язуватися з колективними результатами праці чи результатами діяльності підприємства загалом. У такому разі колективний заробіток розподіляється (паюється) між членами трудового колективу за розробленими схемами та методиками. Такий підхід

до проектування основної заробітної плати характерний для **безтарифних (пайових) моделей оплати праці**.

Одним з підходів до побудови тарифних умов оплати праці є запровадження **єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт** і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу, а також розроблення єдиної шкали міжкваліфікаційних співвідношень. Таку шкалу зазвичай називають єдиною тарифною сіткою. Кожне підприємство може розробляти власні ЄТС з відповідною кількістю розрядів і діапазоном тарифних коефіцієнтів. Кількість розрядів ЄТС залежить від розміру підприємства, професійно-кваліфікаційної структури персоналу, складності робіт, рівня кваліфікації працівників та інших чинників. Діапазон тарифних коефіцієнтів залежить від кількості розрядів, фінансових можливостей підприємства та інших чинників.

Питання для обговорення

1. Роль тарифних умов оплати праці в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві.
2. Сутність тарифного нормування заробітної плати.
3. Характеристика основних елементів тарифних умов оплати праці.
4. Характеристика підходів до проектування основної заробітної плати.
5. Засади традиційного формування тарифних умов оплати праці.
6. Основні напрями вдосконалення методології диференціації посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за традиційного підходу до побудови тарифних умов оплати праці.
7. Основні положення та переваги моделі гнучкого тарифу.
8. Принципи побудови і переваги вилкової моделі оплати праці.
9. Основні положення моделі плаваючих окладів.
10. Характерні ознаки, сфера застосування та переваги безтарифних моделей оплати праці.
11. Методологія побудови, переваги і мотиваційна роль єдиної тарифної сітки для оплати праці усіх категорій персоналу.
12. Напрями вдосконалення тарифних умов оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і робітників.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Визначити розміри годинних тарифних ставок першого розряду, диференційованих за формами оплати праці й за трьома професійними групами, якщо:

- середня заробітна плата робітників підприємства за жовтень року, що передуює укладанню колективного договору, становить 4090 грн;
- середній тарифний розряд робітників на підприємстві — 3, якому відповідає тарифний коефіцієнт 1,32;
- частка тарифу в середній заробітній платі становить 70 %;
- середньомісячний фонд робочого часу — 170 год.;

— тарифні ставки робітників з відрядною оплатою праці перевищують тарифні ставки робітників із почасовою оплатою праці на 7 %;

— перша група тарифних ставок перевищує другу й третю відповідно на 8 % і 21 %.

Завдання 2

У грудні підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 14 000 грн.

Контрактом передбачено шкалу збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Шкала збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності

Розмір збільшення (зменшення) рівня рентабельності в поточному кварталі порівняно з попереднім	Розмір збільшення (зменшення) посадового окладу
від 1 до 3 %	2 %
від 3 до 9 %	5 %
від 9 до 15 %	10 %
понад 15 %	20 %

Скільки буде становити посадовий оклад генерального директора на другий квартал поточного року у разі, якщо за перший квартал рівень рентабельності збільшиться, приміром на 4,5 %, порівняно з четвертим кварталом минулого року?

Скільки буде становити посадовий оклад генерального директора, якщо, приміром, за другий квартал рівень рентабельності не зміниться або збільшиться чи навіть зменшиться менш як на 1 % порівняно з першим кварталом?

Скільки буде становити посадовий оклад генерального директора, у разі, якщо у третьому кварталі рівень рентабельності зменшиться, приміром на 2,4 %.

Тема 7. Технологія оцінювання посад і формування грейдів.

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів

План заняття

- 7.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування
- 7.2. Процедура та методи аналізу робіт
- 7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика
- 7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт
- 7.5. Технологія формування грейдів
- 7.6. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів
- 7.7. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат

Методичні поради до вивчення теми

У проектуванні основної заробітної плати важливе місце посідає процедура формування груп з оплати праці, яка традиційно здійснюється на основі кваліфікаційних характеристик професій працівників, що містять відповідні випуски Довідника. Така практика часто не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує його специфіки. Формування груп з оплати праці може здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць з використанням грейдового підходу. Такий підхід до формування параметрів основної заробітної плати містить основні етапи: аналіз та опис посад і робіт; визначення цінності посад і робіт; побудова грейдів; диференціація посадових окладів (окладів) з використанням грейдів і запровадження грейдового підходу.

Для визначення цінності (значущості) посад і робіт використовують неаналітичні методи (ранжування, класифікації, парних порівнянь) та аналітичні (факторний, балового оцінювання). Факторний метод використовується в поєднанні з баловим оцінюванням, що дає змогу кількісно оцінити значущість посад за низкою факторів і зіставити їх одна з одною. Методика факторно-балового оцінювання посад і робіт складається з таких етапів: визначення факторів оцінювання посад і робіт; розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами; установлення вагомості (значущості) факторів; оцінювання посад і робіт за ключовими факторами та аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Фактори оцінювання посад і робіт мають бути прості для розуміння, єдині для всіх посад, урахувати специфіку діяльності підприємства. Залежно від специфіки підприємства таких факторів може бути від 6 до 10. Щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, треба розробити описові рівні оцінювання посад і робіт за факторами. Обов'язковою процедурою є встановлення вагомості факторів.

Грейд — це група посад/робіт, сформованих за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, які мають однакову цінність для підприємства й відповідно однаковий діапазон посадових окладів/окладів.

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

Цінність посади (роботи) — узагальнений показник, що визначає внесок конкретної посади (роботи) у результати діяльності підприємства (установи, організації), і визначається за низкою специфічних для підприємства факторів.

Після вибору факторів і встановлення їх вагомості потрібно оцінити посади та роботи. За результатами оцінювання посад формують грейди. Наступна процедура — установлення діапазонів основної заробітної плати для кожного грейду. Діапазон можна розбити на групи з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (посадовими окладами) або

побудувати у формі вилки. Розроблені інтервали співвідношень переводять у вилку посадових окладів (окладів) множенням мінімального й максимального значення у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Установлені діапазони (рівні, вилки) посадових окладів (окладів) потрібно скоригувати відповідно до кон'юнктури ринку праці. Важливою процедурою є також порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з вилками посадових окладів, установлених для відповідного грейду.

Під час визначення розміру заробітної плати, насамперед посадового окладу, і проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати кон'юнктуру ринку праці. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд. В Україні огляди заробітних плат здійснюють рекрутингові агенції та консалтингові компанії. Служба персоналу підприємства може також самостійно провести огляд заробітних плат.

Питання для обговорення

1. Сутність проектування основної заробітної плати із використанням грейдів.
2. Відмінності проектування основної заробітної плати із використанням грейдів від класичного тарифного нормування.
3. Кваліфікаційні групи з оплати праці та грейди: спільне та відмінності.
4. Етапи грейдового підходу до оцінювання посад і подальшого формування параметрів основної заробітної плати.
5. Процедура, методи та напрями використання результатів аналізу робіт.
6. Методи визначення цінності посад: загальна характеристика.
7. Факторно-балове оцінювання посад.
8. Процедура розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами.
9. Процедура встановлення вагомості факторів оцінювання посад.
10. Процедура аналізу залежності основної заробітної плати працівників від цінності посади.
11. Технологія формування грейдів.
12. Диференціація посадових окладів із використанням грейдів.
13. Процедура порівняння установлених діапазонів посадових окладів із ринковими значеннями.
14. Процедура порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства із діапазонами посадових окладів, установлених для відповідного грейду.
15. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

Ситуаційні завдання

Оцінювання посад і формування грейдів на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати роботи з метою одержання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт та формування ґрейдів;
- визначати фактори оцінювання посад і робіт;
- розробляти описові рівні факторів оцінювання посад і робіт;
- установлювати вагомість обраних факторів оцінювання посад і робіт;
- оцінювати посади та роботи за ключовими факторами;
- формувати ґрейди за результатами оцінювання посад і робіт;
- будувати матрицю ґрейдів;
- установлювати посадові оклади/оклади відповідно до сформованих ґрейдів;
- проводити ринкові огляди заробітних плат;
- використовувати інформацію про ринкові огляди заробітних плат під час формування параметрів основної заробітної плати.

Основні етапи дослідження:

- 1) Провести аналіз робіт на підставі вивчення кваліфікаційних характеристик професій працівників з метою одержання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт та формування ґрейдів.
- 2) Сформувати набір факторів оцінювання посад і робіт, специфічних для підприємства.
- 3) Розробити описові рівні факторів оцінювання посад і робіт.
- 4) Установити вагомість обраних факторів оцінювання посад і робіт.
- 5) Розподілити бали за рівнями з урахуванням вагомості факторів оцінювання посад і робіт.
- 6) Оцінити посади та роботи за ключовими факторами. Результати оцінювання занести до таблиці.
- 7) Сформувати ґрейди за результатами оцінювання посад і робіт.
- 8) Побудувати матрицю ґрейдів. Результати занести до таблиці.
- 9) Установити посадові оклади/оклади відповідно до сформованих ґрейдів.
- 10) Зібрати інформацію про розміри посадових окладів, які пропонують роботодавці кандидатам на відповідні посади, на підставі рекламних оголошень, розміщених у ЗМІ та Інтернеті.
- 11) Внести зміни (за необхідності) до схеми посадових окладів за результатами аналізу даних про розміри посадових окладів, які пропонують роботодавці кандидатам на відповідні посади.

Установлені посадові оклади/оклади за ґрейдами занести до таблиці.

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

План заняття

- 8.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.
- 8.2. Технологія розроблення показників преміювання.
- 8.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання.

- 8.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.
- 8.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності.
- 8.6. Колективне преміювання працівників.
- 8.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників.
- 8.8. Бонусні програми: особливості застосування.
- 8.9. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль.

Методичні поради до вивчення теми

Поряд з проектуванням основної заробітної плати важливе значення має розроблення організаційно-економічного механізму узгодження заробітної плати з результативністю праці. Основним інструментом забезпечення взаємозв'язку розміру заробітної плати з індивідуальними та колективними результатами праці є преміювання. **Премія** — основний вид додаткової винагороди, що виплачується працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати.

До основних елементів положення про преміювання належать: цілі преміювання; категорії, групи (професії, посади) працівників чи структурні підрозділи, які підлягають преміюванню; показники преміювання з визначенням розмірів показників (чи шкали), за які нараховуються відповідні розміри премій; шкала та розміри премій; основні та додаткові умови преміювання; розміри зниження нарахованої премії в разі невиконання додаткових умов; порядок обліку показників та умов; періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди; підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій і джерела їх виплати.

Підставою для нарахування та виплати премії є виконання працівниками показників і умов преміювання. Показники та умови преміювання можуть бути орієнтовані на підтримання вже досягнутого рівня та спрямовані на поліпшення результатів діяльності.

Показники та умови преміювання робітників мають відбивати конкретні результати їхньої праці. Показники та умови преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців визначаються відповідно до чинної на підприємстві системи оцінювання діяльності кожного функціонального та виробничого підрозділу.

Під час визначення розмірів премій потрібно враховувати вплив показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства загалом, кількість показників преміювання, їх вихідні рівні та можливості поліпшення, «трудомісткість» одиниці досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника.

Періодичність преміювання залежить від специфіки діяльності підприємства, певного структурного підрозділу чи окремих працівників,

характеру показників преміювання, наявності відповідного обліку результатів діяльності за певний період.

У разі запровадження **колективного преміювання** премія нараховується колективу працівників за результатами його діяльності. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок (посадових окладів), відпрацьованого часу та трудового внеску в колективні результати. Організація преміювання працівників на підприємстві може здійснюватися з використанням інструментів **системи управління ефективністю та системи збалансованих показників**. На практиці також набули поширення **бонусні програми заохочення**. Бонус є додатковою винагородою, що виплачується за підсумками роботи за певний проміжок часу (календарний рік) або за підсумками окремої роботи (етапу роботи), виконання умов договору, проекту тощо.

Важливою складовою матеріальної мотивації працівників є **одноразові премії та винагороди**, зокрема премії за підсумками роботи працівників підприємства за рік. Розмір таких премій має узгоджуватися не тільки з індивідуальними результатами працівників, а й з кінцевими результатами роботи підприємства. Підвищенню ефективності діяльності підприємства й посиленню мотивації працівників сприяє застосування **спеціальних систем преміювання**. За такими системами працівників преміюють за результати діяльності, що безпосередньо не пов'язані з посадовими обов'язками (функціями) та (або) основною виробничою діяльністю підприємства, але які впливають на виробничі та фінансово-економічні показники його роботи.

Питання для обговорення

1. Відмінності премій від основної заробітної плати.
2. Структура та процедура розроблення преміального положення.
3. Технологія розроблення показників преміювання.
4. Технологія визначення розмірів премій і встановлення періодичності преміювання.
5. Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.
6. Організація преміювання працівників за основні результати діяльності.
7. Колективне преміювання працівників.
8. Особливості організації та переваги преміювання на основі системи управління ефективністю.
9. Методологія побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників.
10. Особливості бонусних програм порівняно з практикою нарахування і виплати премій за поточні результати праці.
11. Одноразові премії і винагороди: призначення, структура і мотиваційна роль.

Ситуаційні завдання

Ви керівник служби персоналу, яка складається з відділу кадрового адміністрування й відділу підбору та розвитку персоналу.

У звітному кварталі служба персоналу виконала основні показники преміювання, хоча були проблеми із дотриманням термінів виконання завдань, що виникли з вини відділу кадрового адміністрування. Відділ підбору та розвитку персоналу не мав проблем з дотриманням термінів та якістю виконання завдань, проте мали місце порушення трудової дисципліни.

Розмір премії співробітників служби персоналу був зменшений через проблеми з дотриманням термінів виконання завдань.

Оберіть спосіб розподілу премії між співробітниками служби персоналу.

1. Розподіліть премію пропорційно до чисельності співробітників відділу кадрового адміністрування й відділу підбору та розвитку персоналу, оскільки обидва підрозділи припускалися помилок.

2. Розподіліть премію пропорційно до основної заробітної плати співробітників.

3. Поставте завдання перед керівниками відділів визначити коефіцієнти трудового внеску співробітників і разом із ними розподіліть премію пропорційно до розрахованих коефіцієнтів, не беручи до уваги упущення щодо термінів виконання завдань і дисципліни.

4. Розділіть премію між двома відділами на свій розсуд з урахуванням упущень щодо термінів виконання завдань і дисципліни і делегуєте повноваження керівникам відділів розподілити премію між співробітниками.

5. Розподіліть премію іншим способом.

Обґрунтуйте своє рішення.

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

План заняття

9.1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат.

9.2. Характеристика та порядок нарахування надбавок.

9.3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування.

9.4. Доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, порядок їх нарахування.

9.5. Характеристика й особливості нарахування доплат заохочувального характеру.

Методичні поради до вивчення теми

Доплати та надбавки є тим елементом заробітної плати, за допомогою якого компенсують відхилення від нормальних умов праці та стимулюють до поліпшення професійно важливих якостей. Тому ці складові заробітної плати спрямовані на створення заінтересованості працівників у докладанні більших трудових зусиль і компенсації роботодавцем таких зусиль.

Надбавки мають заохочувальний характер, використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників, стимулювання їх до поліпшення професійно важливих якостей і тривалої роботи в певній галузі,

професійній сфері чи на певному підприємстві. Більшість надбавок мають обов'язковий, добровільний характер.

Перелік надбавок до тарифних ставок і посадових окладів включає: надбавки за високу професійну майстерність; високі досягнення в праці; звання за професією; класність водіям (машиністам) транспортних засобів; вислугу років; виконання особливо важливої чи термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов; допуск до державної таємниці; дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів тощо.

Доплати застосовуються для компенсації працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи чи умовами праці, що відхиляються від нормальних і не враховані під час розроблення тарифних умов оплати праці. Доплати зазвичай мають обов'язковий, гарантований характер.

Доплати до тарифних ставок і посадових окладів можна класифікувати за сферами застосування. Перша група містить доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності, зокрема: доплати за роботу в надурочний час; нічний час; вихідні та святкові дні; особам молодшим від вісімнадцяти років за скороченої тривалості їхньої щоденної роботи; робітникам, які через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами; за час простою не з вини працівника; у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника тощо.

До другої групи належать доплати, що застосовуються лише в певних сферах докладання праці. Ці доплати використовують обмежено. Такі обмеження можуть бути зумовлені несприятливими умовами праці, інтенсивністю, напруженістю чи особливим характером робіт. До цієї групи належать **доплати, що мають заохочувальний і компенсаційний характер**, тобто доплати, які заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці (доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; суміщення професій/посад; розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; на період освоєння нових норм затрат праці тощо); **компенсаційні доплати** за умови праці, що відхиляються від нормальних (доплати за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих для здоров'я умовах праці; інтенсивність праці; перевезення небезпечних вантажів тощо), і **доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт** (доплати за багатозмінний режим роботи; роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком; водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день; роз'їзний характер праці тощо).

Умови запровадження та розміри надбавок і доплат устанавлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Питання для обговорення

1. Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат.
2. Відмінності доплат і надбавок від основної заробітної плати.
3. Класифікаційні ознаки надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів.
4. Характеристика та порядок нарахування надбавок.
5. Характеристика та порядок нарахування доплат за особливий режим праці.
6. Характеристика та порядок нарахування доплат за умови праці, що відхиляються від нормальних.
7. Характеристика та особливості нарахування доплат заохочувального характеру.
8. Удосконалення практики застосування доплат і надбавок та посилення їхньої мотиваційної ролі.

Ситуаційні завдання

1.Нарахувати заробітну плату слюсарю IV розряду з почасово-преміальною системою оплати праці, який відпрацював 21 робочий день у жовтні 2021 р. у нормальних умовах праці, виходячи з таких вихідних даних:

- 1) мінімальна місячна тарифна ставка, затверджена колективним договором на 2021 р., дорівнює 5700 грн;
- 2) у жовтні за графіком передбачено 22 робочі дні;
- 3) робітнику встановлена доплата за професійну майстерність у розмірі 20 % тарифної ставки на 2021 рік;
- 4) для оплати праці робітників з почасовою оплатою праці використовується 6-розрядна тарифна сітка з такими тарифними коефіцієнтами:

	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,15	1,32	1,51	1,74	2,0

- 5) преміальним положенням передбачені такі показники:
 - за перевиконання нормованого завдання за кожен 1 % – 1,2 % премії, але не більше 15 % тарифної ставки;
 - за перевиконання плану з випуску продукції I гатунку за кожен 1 %– 1,8 % премії, при цьому максимальний розмір не має перевищувати 10 % тарифної ставки;

6) нормоване завдання на жовтень 2021 року становило 520 одиниць. Фактично слюсар виготовив 590 одиниць. План з випуску продукції I гатунку встановлено у розмірі 90 %. Фактично виготовлено продукції I гатунку 95 %.

2. За критерії диференціації розміру надбавок робітникам за професійну майстерність обрано освоєння суміжних професій (операцій), рівень кваліфікації (починаючи з IV розряду) та стаж роботи на підприємстві. Розробити шкалу диференціації розмірів надбавок робітникам за професійну майстерність, у якій мінімальний розмір надбавки залежно від названих критеріїв становить 10 % тарифної ставки.

3. За критерії диференціації розміру надбавок майстрам за високі досягнення в праці обрано стаж роботи на підприємстві (років), тип виробництва в цеху (на дільниці) та складність продукції (особливо складна, інша). Розробити шкалу диференціації надбавок, у якій розміри надбавок залежно від названих критеріїв становлять від 10 до 40 % посадового окладу.

4. Розробити шкалу диференціації розмірів надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови (у відсотках до посадового окладу) залежно від кількості мов, котрими володіє і які використовує в роботі працівник, та стажу роботи на підприємстві. Розмір надбавки коливається в діапазоні від 10 до 25 %.

Тема 10.Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників

План заняття

10.1. Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, мотиваційна роль.

10.2. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників.

10.3. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

10.4. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.

10.5. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.

Методичні поради до вивчення теми

Гарантії та компенсації спрямовані на задоволення потреб стабільності, безпеки та захищеності працівників. Надання працівникам гарантій і компенсацій сприяє формуванню лояльності до підприємства, а отже, посиленню їхньої мотивації та закріпленню на підприємстві.

Гарантії забезпечують реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудових відносин. Гарантії можуть мати нематеріальний і матеріальний характер. Прикладом нематеріальних гарантій є збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи; матеріальних — збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, навчання, службового відрядження, виконання державних чи громадських обов'язків, перебування в медичному закладі на обстеженні, простою не з вини працівника тощо.

Гарантійні виплати — це грошові виплати, що забезпечують збереження працівникам заробітної плати (повністю або частково) за час, коли вони з поважних причин відповідно до законодавства та (або) 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).

Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з 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. Прикладом таких компенсацій можуть бути: оплата праці в разі виготовлення продукції, що виявилася браком, чи невиконання норм виробітку не з вини працівника, виконання робіт різної кваліфікації, переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу, виплати в зв'язку зі службовими відрядженнями тощо.

Працівникам компенсується також втрата частини заробітної плати в зв'язку з інфляційними процесами (подорожчанням споживчих товарів і послуг) за допомогою її індексації, а також у разі порушення роботодавцем термінів її виплати. **Індексація заробітної плати** проводиться тоді, коли індекс споживчих цін перевищив поріг індексації — 101 %. Під час проведення цієї процедури слід узяти до уваги складові заробітної плати, які підлягають індексації. Заробітна плата індексується в межах прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб. Для визначення суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівника, розраховується індекс споживчих цін наростаючим підсумком.

Заробітна плата має виплачуватися працівникам регулярно в робочі дні в терміни, встановлені колективним договором, але не рідше, ніж двічі на місяць. Роботодавець, який порушує встановлені законодавством терміни виплати, має компенсувати працівникам втрату частини заробітної плати. При цьому компенсації підлягають грошові доходи з урахуванням суми індексації, які не мають разового характеру, у разі затримки виплати заробітної плати на один і більше календарних місяців. Відлік періоду затримки виплати заробітної плати починається з першого числа місяця, у якому необхідно здійснити виплату нарахованої заробітної плати.

Трудовим законодавством передбачено низку гарантій, які має надавати роботодавець працівникам за невідпрацьований час, тобто в разі відсутності їх на робочому місці, невиконання ними своїх функцій та обов'язків. В окремих випадках роботодавець надає не тільки нематеріальні, як-от збереження робочого місця чи посади, а й матеріальні гарантії — здійснення відповідних виплат. Оплата за невідпрацьований час передбачає: оплату часу навчання; спеціальної перерви в роботі; часу виконання державних або громадських обов'язків; працівникам-донорам — днів обстеження, здавання крові та відпочинку; часу перебування в медичному закладі на обстеженні; простоїв не з вини працівника; відпусток і суми грошової компенсації в разі невикористання щорічних відпусток.

Виплати за невідпрацьований час здійснюються виходячи із середньої заробітної плати відповідно до Постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати». Необхідно враховувати виплати, що включаються та не включаються до середньої заробітної плати, для визначення розміру оплати за невідпрацьований час.

Порядок оплати відпусток і грошової компенсації в разі невикористання щорічних відпусток відрізняється від порядку оплати за інший невідпрацьований час. Середня заробітна плата для визначення розміру оплати за невідпрацьований час визначається виходячи з виплат за останні два календарні місяці роботи, що передують події, з якою пов'язана

відповідна виплата. Обчислення середньої заробітної плати для оплати часу щорічної відпустки, додаткових відпусток у зв'язку з навчанням, творчої відпустки, додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, проводиться, виходячи з виплат за останні 12 календарних місяців роботи, що передують місяцю надання відпустки або виплати компенсації за невикористані відпустки.

Питання для обговорення

1. Гарантійні та компенсаційні виплати: загальна характеристика, роль у мотивації персоналу.
2. Класифікація гарантійних і компенсаційних виплат.
3. Порядок індексації та інші механізми захисту заробітної плати працівників.
4. Компенсація працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.
5. Порядок визначення розміру виплат за невідпрацьований час.
6. Гарантії, що надаються працівникам на період відпусток.
7. Основні правила грошової компенсації працівникам за невикористані щорічні відпустки.
8. Порядок відкликання працівника з щорічної відпустки.

Ситуаційні завдання

1. Працівника прийнято на роботу в січні n року. За квітень n року працівникові нараховані такі виплати: посадовий оклад — 4000 грн, премія — 1200 грн, доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника — 350 грн. За період з січня по квітень n року заробітна плата працівникові не підвищувалася. Розмір прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб, станом на 1 квітня n року дорівнював 1037 грн. Індекс інфляції у лютому n року становив 102,1 %. Розрахувати суму виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати, за квітень n року.

2. Заробітну плату, нараховану працівникові за січень n року, підприємство виплачує в травні цього року. Розмір своєчасно не виплаченої працівникові підприємства заробітної плати після утримання податку з доходів фізичних осіб та внесків до соціальних фондів становить 5550,75 грн. Індекс споживчих цін за лютий n року становив 1,101 %, за березень — 1,111 %, за квітень — 1,008 %. Визначити суму компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

3. У жовтні n року працівник брав участь у переговорах і підготовці проекту колективного договору, у зв'язку з чим був звільнений від виконання основної роботи упродовж трьох робочих днів. У серпні n року працівник відпрацював 15 робочих днів (решту перебував у щорічній відпустці, кількість робочих днів у серпні — 21) і його заробітна плата становила: посадовий оклад 2727 грн, премія — 500 грн. У вересні працівником відпрацьовані усі (22) робочі дні. Заробітна плата за цей місяць склала: посадовий оклад — 4000 грн, премія — 850 грн.

Визначити розмір виплат працівникові за невідпрацьований час.

4. 17 квітня n року працівник-донор перебував на обстеженні в медичному закладі та здавав кров. 18 квітня йому було надано день відпочинку. У лютому працівникові нараховано посадовий оклад разом з надбавкою за високі досягнення в праці у розмірі 5500 грн, у березні — посадовий оклад разом із зазначеною надбавкою у розмірі 5800 грн та квартальну премію у розмірі 2050 грн. Кількість робочих днів у лютому n року становила 20, у березні — 21.

Визначити розмір виплат працівникові за невідпрацьований час.

Тема 11. Соціальний пакет: структура, підходи до формування

План заняття

- 11.1. Соціальний пакет: сутність, значення.
- 11.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
- 11.3. Програми соціального страхування персоналу.
- 11.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

Методичні поради до вивчення теми

Важливою частиною проектування компенсаційного пакета є формування його соціальної складової. **Соціальний пакет** — це сукупність усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов'язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є співробітниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури. Соціальний пакет може містити такі опції: соціальне страхування, оплату або дотації на харчування, оплату навчання, надання путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, пільгових кредитів і позик, компенсацію транспортних витрат, мобільного зв'язку та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець прагне сформувати свій позитивний бренд, залучити та закріпити компетентних працівників, поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню кількості захворювань, поліпшити матеріальний добробут працівників, зміцнити їхню лояльність до підприємства, знизити плинність, оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, одержати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати тощо.

Під час проектування соціального пакета потрібно обов'язково враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників, а також соціальні виплати та блага, які пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Можна рекомендувати такі підходи до формування соціального пакета на підприємстві: установлення соціальних виплат і заохочень усім працівникам в однаковому розмірі, відповідно до ієрархічної структури підприємства, відповідно до грейдів, а також груп з оплати праці,

відповідно до заслуг працівника, формування за принципом «кафетерію» чи «шведського столу». Роботодавець також може компенсувати грошима окремі винагороди та блага.

Важливе місце в соціальному пакеті належить програмам соціального страхування персоналу. Доцільність застосування таких програм зумовлена не тільки необхідністю формування лояльності та підвищення мотивованості працівників, а й стилем і режимом праці керівників, особливо керівників вищого рівня управління, професіоналів і фахівців. На практиці набули поширення програми медичного страхування, страхування життя, майна та недержавного пенсійного страхування.

Для особливо цінних працівників роботодавці запроваджують довгострокові нагороджувальні програми страхування — «золоті наручники». У компенсаційних пакетах керівників вищого рівня управління в іноземних компаніях популярні програми «золотих парашутів», які запроваджуються для захисту матеріальних інтересів вищих посадовців, якщо їх звільнять чи понизять у посаді внаслідок поглинання підприємств.

Працівникам може надаватися матеріальна грошова допомога для розв'язання різних особистих питань: соціально-побутових, на лікування, оздоровлення тощо. У чинному законодавстві України визначено кілька видів матеріальної допомоги, яку роботодавці можуть надавати своїм працівникам: систематична, разова матеріальна допомога та допомога на лікування.

Питання для обговорення

1. Причини надання роботодавцями соціальних виплат і заохочень працівникам.
2. Наукова полеміка щодо сутності та структури соціального пакета.
3. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
4. Програми соціального страхування персоналу та корпоративні пенсійні програми: характеристика і практика використання.
5. Причини запровадження та сутність програм «золоті наручники» та «золоті парашути».
6. Особливості надання роботодавцем різних видів матеріальної допомоги найманим працівникам.

Ситуаційні завдання

Керівництво невеликої туристичної компанії почало видавати співробітникам проїзні квитки на громадський транспорт, а власникам автомашин компенсувати витрати на бензин у межах вартості проїзного квитка. Цю новацію позитивно сприйняли працівники компанії й за рік роботи після запровадження цих соціальних благ жоден співробітник не звільнився за власним бажанням. Але через рік керівництво відмовилося від компенсації співробітникам транспортних витрат без жодного пояснення. У результаті близько третини співробітників звільнилося.

Визначити, якої помилки припустилося керівництво. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

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

План заняття

- 12.1. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення та особливості використання.
- 12.2. Характеристика окремих схем участі персоналу в прибутку.
- 12.3. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.
- 12.4. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Методичні поради до вивчення теми

Програми участі персоналу в прибутку підприємства спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності, зокрема найважливіших економічних показників. У разі досягнення (поліпшення) відповідних показників працівники отримують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку. Застосування програм участі в прибутку дає змогу сформувати в працівників відчуття причетності до справ підприємства, посилити заінтересованість у колективних результатах роботи, розвивати командний дух, підвищити лояльність, а отже, знизити плинність персоналу.

Під час розроблення основних складових програм участі в прибутку потрібно враховувати обмеження щодо мотивації працівників за допомогою таких програм та умови ефективного їх запровадження.

На практиці використовуються три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства: Скенлона, Ракера та Імпрошеар. ***Програма Скенлона*** ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства й розподілі між працівниками та власниками економії витрат на оплату праці, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці. ***Програма Ракера*** передбачає заохочення працівників за збільшення умовно чистої продукції з розрахунку на одиницю виміру заробітної плати. ***Програма Імпрошеар*** спрямована на заохочення працівників за економію робочого часу, який витрачається на випуск заданого обсягу продукції. На практиці використовуються також інші підходи до визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства.

Програми участі в акціонерному капіталі розробляються з метою посилення заінтересованості працівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу та закріплення їх на підприємстві. Традиційно учасниками таких програм є вищі керівники підприємства.

Участь у програмах придбання акцій посилює заінтересованість працівників у підвищенні курсу акцій, а отже, і в збільшенні ринкової вартості підприємства.

На практиці поширені такі програми участі персоналу в акціонерному капіталі: фантомні акції та фантомний опціон, опціон на викуплення акцій, обмежений опціон, дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижчою від ринкової, грант на безкоштовне отримання акцій. Програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, стратегічних цілей, кон'юнктури ринку товарів і послуг.

Якщо працівники підприємства одержують акції, вони стають акціонерами підприємства. Акція товариства засвідчує корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства. Власникам акцій сплачують *дивіденди*. Під час формування дивідендної політики необхідно враховувати законодавчі норми, ситуацію, що склалася на фондовому ринку, стратегію розвитку та фінансово-економічний стан підприємства.

Слід також зважувати й узгоджувати інтереси різних акціонерів.

Питання для обговорення

1. Програми участі персоналу в прибутку компанії: призначення, характеристика і особливості використання.
2. Обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в прибутку.
3. Схеми Скенлона, Ракера, Імпрошеар.
4. Способи розподілу прибутку між співробітниками організації.
5. Програми участі в акціонерному капіталі: характеристика та мотиваційний потенціал.
6. Обмеження щодо мотивації працівників за допомогою програм участі в акціонерному капіталі.
7. Характеристика програм участі в акціонерному капіталі.
8. Порядок виплати доходів від участі працівників у власності підприємства.

Ситуаційні завдання

1. Визначити за системою Скенлона суму, яка підлягає розподілу між співробітниками компанії, якщо запланований і фактичний обсяги реалізованої продукції у звітному році відповідно дорівнюють 2842 тис. ум. од. і 3586 тис. ум. од.; запланований і фактичний фонди оплати праці — відповідно 729 тис. ум. од. і 741 тис. ум. од.

2. У програмі участі в акціонерному капіталі компанії беруть участь генеральний директор, фінансовий директор і комерційний директор.

Згідно з рішенням ради директорів генеральний директор має право викупити акції, вартість яких становить 200 % його річної основної заробітної плати, фінансовий директор — 150 %, комерційний директор — 100 %.

Розмір річної основної заробітної плати генерального директора становить 360 000 грн, фінансового директора — 300 000 грн, комерційного директора — 240 000 грн.

Радою директорів ухвалено рішення, що ціною продажу акцій є початкова ціна акцій на біржі на час запровадження програми. Ринковий курс акцій компанії на біржі на час запровадження програми становив 400 грн.

Визначити кількість і суму акцій компанії, яку матимуть право викупити керівники компанії.

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

План заняття

- 13.1. Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика.
- 13.2. Мотивація проектних груп.
- 13.3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.
- 13.4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
- 13.5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

Методичні поради до вивчення теми

Важливою характеристикою ефективної системи мотивації персоналу є її гнучкість, адаптованість до економічних, соціальних, організаційних умов. Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями. Ефективність діяльності підприємства залежать від уміння швидко адаптуватися до змін. ***Мотивація за умов змін*** має передбачати такі заходи: проведення зборів, консультацій, анкетування для з'ясування думки членів колективу, використання внутрішніх корпоративних засобів інформування, залучення авторитетних професіоналів і фахівців до участі в прийнятті рішень, внесення відповідних змін до системи оцінювання персоналу та оплати праці та ін.

Мотивація працівників, які реалізують різні бізнес-процеси та здійснюють ***проектну діяльність***, має свої особливості. Якщо проект можна розбити на окремі етапи, працівників доцільно винагороджувати за результатами кожного етапу. Результати оцінюють за трьома аспектами: якість виконання, дотримання термінів і витрати ресурсів. Для працівників, залучених до роботи в проекті, може застосовуватися почасова або відрядна оплата праці. У першому випадку застосовують проектну годинну ставку, у другому — проектну розцінку. Працівникам може виплачуватися фіксована надбавка за участь у проекті або нараховуватися бонуси (премії). Участь у проекті дає змогу отримати додатковий досвід, підвищити компетентність працівників, що сприяє їхньому професійному та кар'єрному зростанню.

Для одержання значних конкурентних переваг на ринку підприємство має не просто реагувати на зміни, а випереджати своїх конкурентів у розробленні та впровадженні інновацій. ***Активізації інноваційної діяльності*** сприяє використання відповідних методів заохочення працівників. Матеріальна винагорода (премії) може диференціюватися

залежно від ступеня новизни результатів інноваційної діяльності чи економічного ефекту, отриманого в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки й технології, нових видів продукції. Положення про преміювання має містити: перелік видів робіт (розробок); показники оцінювання результатів роботи; порядок преміювання працівників за виконання короткострокових, довгострокових та окремих етапів робіт; остаточний розрахунок розміру та виплати премії за виконання роботи; джерела виплати премій; перелік документів, якими засвідчується виконання робіт.

Серед методів нематеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності слід виокремити ротацію персоналу між різними функціональними підрозділами, бізнес-одинацями, територіальними відділами, посадове просування, надання можливості самостійно планувати свою роботу, вибирати способи досягнення поставлених цілей, визнання заслуг працівників тощо.

Специфічною є мотивація працівників окремих професійних груп і насамперед **керівників вищого рівня управління**. Важливе значення для керівників має бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку, перспективи розвитку, справедливість винагороди, узгодження її розміру з досягнутими результатами праці, визнання, наявність необхідних повноважень для прийняття рішень. Стандартними складовими компенсаційного пакета топ-менеджерів є посадовий оклад, доплати й надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. Велике значення керівники надають нематеріальним чинникам, зокрема змістовності, творчому характеру праці, можливості розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал.

Оплата праці **працівників, що здійснюють продаж**, ґрунтується на системі комісійних виплат. Процедура розроблення комісійних виплат: установлення базової одиниці, що береться за основу для нарахування комісійних, розроблення шкали та визначення часу виплати комісійних. Система оплати праці залежить від цілей підприємства, специфіки ринку, особливостей товару, що реалізується. Вона має бути проста й зрозуміла, відкрита для змін, орієнтувати працівників на досягнення цілей підприємства. Преміювання працівників може здійснюватися на основі системи управління ефективністю.

Питання для обговорення

1. Мотивація персоналу за умов змін.
2. Підходи до оплати праці та мотивації працівників, залучених до роботи в проекті.
3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.
4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
5. Мотивації працівників, що здійснюють продаж продукції.

Ситуаційні завдання

Компанія «Автолізинг груп» займається продажем у лізинг автомобілів у східному регіоні. Дирекція компанії розташована у м. Донецьк, а 6 дилерських філій — в інших великих містах. Кожна філія відповідає за результати реалізації у своєму регіоні. До основних показників планування діяльності дилерських філій належать такі:

- кількість проданих автомобілів;
- виручка від продажу автомобілів;
- фонд заробітної плати працівників філії.

Усі дилерські філії мають подібну структуру. Керівництво «Автолізинг груп» розробляє систему оплати праці для співробітників організації.

Розробити пропозиції щодо вибору системи оплати праці для компанії «Автолізинг груп». Обґрунтувати своє рішення.

Задачі

1. Працівникові, що здійснив продаж туристичних путівок, встановлено план на січень — 25 путівок. У січні працівник продав 26 туристичних путівок. Посадовий оклад працівника становить 4500 грн. У разі виконання плану працівникові виплачується премія у розмірі 30 % посадового окладу.

Визначити розмір заробітної плати працівника.

2. У травні працівник, що здійснив продаж автомобілів, продав 8 авто. Посадовий оклад працівника становить 4000 грн. За кожне продане авто працівник одержує бонус у розмірі 10 % посадового окладу.

Визначити розмір заробітної плати працівника.

Тема 14. Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві

План заняття

14.1. Положення про оплату праці як основний правовий документ підприємства.

14.2. Питання оплати праці в колективному договорі підприємства.

14.3. Індивідуалізація умов оплати праці у трудовому договорі.

Методичні поради до вивчення теми

Серед локальних нормативних актів підприємства, на підставі яких визначаються основні положення щодо оплати праці персоналу, значне місце відведено положенню про оплату праці та колективному договору. Під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. Локальні нормативні акти підприємства не можуть суперечити Конституції України, КЗпП України, законам, указам Президента України, постановам уряду, іншим нормативно-правовим актам. Локальні нормативні акти також мають ураховувати основні положення генеральної, територіальної (регіональної) та галузевої угод.

Положення про оплату праці персоналу має бути логічно структуроване й містити такі розділи: «Загальні положення»; «Тарифні умови оплати праці (формування основної заробітної плати)»; «Преміювання за основні результати діяльності»; «Доплати й надбавки до тарифних ставок і

посадових окладів»; «Одноразові премії та винагороди»; «Винагороди за підсумками роботи за рік»; «Гарантії та компенсаційні виплати»; «Особливі умови оплати праці окремих категорій працівників»; «Соціальні виплати, заохочення та блага»; «Інші умови оплати праці».

На підприємстві основним нормативним актом, у якому закріплюються умови та розміри оплати праці, є **колективний договір**. Стосовно оплати праці та матеріального заохочення колективний договір містить такі положення: системи, розміри заробітної плати; інші види трудових виплат (доплати, надбавки, премії тощо); гарантії та компенсації; участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників; умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці тощо.

Зазначені напрями регулювання відносин між соціальними партнерами на рівні підприємства є лише ключовими. За потреби сторони на власний розсуд можуть розширити коло питань, що виносяться на переговори.

Норми щодо оплати праці конкретного працівника мають відобразитись у **трудовому договорі** чи **контракті**. Можна виокремити два варіанти визначення умов оплати праці в трудовому договорі: оплата праці на загальних для всього трудового колективу умовах та на індивідуалізованих умовах, під якими розуміють будь-які відхилення від загальних умов оплати праці. На підприємстві можуть бути як загальні, так і індивідуалізовані умови оплати праці. Їх масштаби можуть відрізнятись на підприємствах.

Доцільність індивідуалізації умов оплати праці може визначатись за такими критеріями: дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці; суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом; необхідність досягнення певних результатів у чітко визначені терміни; творчий характер праці; неможливість регламентації праці; наявність часового інтервалу між затратами праці та її результатами тощо. Зазначеним критеріям на підприємстві відповідає характер праці перших керівників, їхніх заступників, окремих керівників основних і функціональних підрозділів і висококваліфікованих професіоналів.

Питання для обговорення

1. Компетенції роботодавця під час визначення основних положень щодо організації заробітної плати на підприємстві.
2. Положення про оплату праці працівників як основний правовий документ організації.
3. Процедура розроблення та внесення змін до положення про оплату праці персоналу.
4. Питання оплати праці у колективному договорі організації.
5. Заробітна плата в індивідуальному трудовому договорі.

6. Наукова полеміка щодо індивідуалізації умов оплати праці у трудовому договорі.

7. Контрактна форма найму та оплати праці: сутність, переваги, недоліки.

8. Мотиваційний потенціал контрактної форми найму й оплати праці і шляхи його посилення.

Ситуаційні завдання

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).

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

План заняття

15.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.

15.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.

15.3. Мотиваційний потенціал бранда роботодавця.

15.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу.

15.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників.

15.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.

15.7. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту.

15.8. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів.

Методичні поради до вивчення теми

Матеріальна винагорода відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників. Разом з цим людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Постійні зміни у структурі та ієрархії мотивів працівників є

об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни в характері та змісті праці, професійно-кваліфікаційній структурі персоналу підприємств, якості людського капіталу, матеріальному стані найманих працівників та якості трудового життя, соціальному статусі найманих працівників та ін.

Важливе місце в мотиваційному механізмі працівників посідає корпоративна культура. Формування та розвиток корпоративної культури має сприяти ефективній роботі працівників, підвищенню їхньої відданості, мотивації та лояльності. В успішних компаніях корпоративна культура втілюється в корпоративному кодексі (діловому кредо), який вважається обличчям підприємства. Він має виділяти підприємство з-поміж інших, позитивно впливати на його імідж і репутацію, бути привабливим для клієнтів, партнерів, сприяти залученню компетентних кандидатів на вакантні посади та їх закріпленню в організації.

Особливе значення в мотиваційному менеджменті має бренд роботодавця, стабільність підприємства на ринку та перспективи розвитку. Сильний бренд роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих і компетентних фахівців, формуванню прихильності та лояльності співробітників, причетності до справ підприємства, посиленню мотивації. Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільову аудиторію HR-брендування. До внутрішньої цільової аудиторії належать власні співробітники підприємства, до зовнішньої — студенти, аспіранти, особи, що шукають роботу, особи, котрі працюють у компаніях – конкурентах; співробітники рекрутингових, тренінгових компаній та ін. Компанія має сформувати основні ціннісні пропозиції, які потрібно донести до цільових груп. Під час формування ціннісної пропозиції слід додержуватися певних правил. Крім того, ціннісна пропозиція має бути узгодженою із загальними цінностями компанії.

Важливим методом нематеріальної мотивації є проведення корпоративних заходів. Організація їх залежить від корпоративної культури підприємства, фінансових ресурсів і цілей проведення. Для посилення мотиваційного впливу на поведінку працівників на корпоративних заходах мають бути створені рівні умови для всіх працівників незалежно від посад, які вони обіймають. Необхідно інформувати працівників про умови проведення таких заходів (правила поведінки, стиль одягу тощо).

Ефективним мотиваційним заходом є організація нагород. Під час розроблення програми нагород треба враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які хоче прищепити та розвивати керівництво підприємства. Важливо, щоб усі категорії персоналу мали можливість одержати нагороду. Оптимальний варіант, коли за результатами конкурсу 10—15 % членів команди одержують нагороди. Що урочистіше вручення нагород, то вони цінніші й більший мотиваційний вплив мають.

Серед методів нематеріальної мотивації слід виокремити програми професійного розвитку персоналу. Програми професійного розвитку можуть

передбачати навчання у вишах, аспірантурі та докторантурі, направлення на стажування до провідних вітчизняних та іноземних фірм і університетів, організацію семінарів, тренінгів, інші форми довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації.

Своєчасне надання достовірної інформації щодо професійних, організаційних, трудових, соціальних аспектів роботи працівників на підприємстві не тільки позитивно впливає на їхню адаптацію, результативність праці, соціально-психологічний клімат, а і є ефективним мотиваційним засобом. Крім інформації, яка безпосередньо стосується трудової діяльності, комунікацій в організації, взаємовідносин у трудовому колективі, важливо інформувати працівників про загальний стан справ, фінансово-економічну ситуацію, що склалася на підприємстві, стратегію розвитку, поточні та перспективні цілі.

Така інформація важлива для формування відчуття причетності до справ підприємства та лояльності працівників. Інформування працівників забезпечує прозорість фінансової, маркетингової, збутової, кадрової політики підприємства, дає змогу зрозуміти рішення, які приймає керівництво. Особливо це актуально для підприємств, у яких цінується командна робота, заохочується ініціативність, активність працівників, практикується участь працівників в управлінні підприємством.

Ефективним методом мотивації є заохочення працівників вільним часом. На практиці набули поширення такі його форми, як надання працівникам додаткового часу відпочинку, установлення гнучких режимів робочого часу, застосування гнучких форм зайнятості. Додатковий час відпочинку може надаватися працівникам періодично протягом робочого року або у формі додаткової відпустки. Гнучкий режим робочого часу є формою організації праці, за якою для окремих категорій працівників установлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу протягом робочого дня. Гнучкі форми зайнятості містять тимчасову, дистанційну (виконання робіт удома) зайнятість, укладання строкових трудових договорів та ін. Заохочення працівників вільним часом сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищенню мотивованості, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності і якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Важливу роль у формуванні партнерських дружніх стосунків між керівництвом і працівниками, лояльності працівників, а відтак і посиленні їхньої мотивації відіграють політика керівництва щодо звільнення працівників. Можна виокремити кілька моделей стосунків підприємства зі звільненими співробітниками: «ворожість», «нейтралітет» та «товариськість». Лише підприємство, що додержується третьої моделі, може розраховувати на лояльність працівників до підприємства та посилення їхньої мотивації. Для збереження хороших стосунків із колишніми співробітниками важливо додержуватися певних етичних принципів під час звільнення. Потрібно провести завершальне інтерв'ю із працівниками, що

звільняються. Для формування хороших стосунків потрібно підтримувати постійні контакти із колишніми співробітниками.

Особливою формою мотивування персоналу є примус. Форми примусу, що можуть використовуватися на інституціональному рівні, передбачають прямий і непрямий примус. Останній, своєю чергою, поділяється на адміністративний, економічний, соціально-нормативний, технологічний. На рівні підприємства формами примусового мотивування є покарання та примус. Примус реалізується через апелювання до нормативних актів. Покарання передбачає застосування різноманітних санкцій у разі невиконання чинних вимог і апелює до почуття страху, потреб у безпеці та стабільності. Застосування цієї форми мотивації має бути обмеженим, оскільки супроводжується небажаними побічними наслідками. Для того щоб уникнути потенційних негативних наслідків застосування системи покарань, варто дотримуватися низки правил.

Питання для обговорення

1. Значення нематеріальних методів мотивації для закріплення працівників на підприємстві.
2. Чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації.
3. Загальна характеристика методів нематеріальної мотивації, які отримали поширення на практиці.
4. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
5. Мотиваційний вплив на працівників корпоративних заходів і конкурсів.
6. Мотиваційний вплив на працівників програм професійного розвитку персоналу.
7. Особливості мотивації працівників за допомогою внутрішніх комунікацій та інформування персоналу.
8. Інструменти внутрішнього PR в організації.
9. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.
10. Мотивування персоналу із використанням примусових заходів.

Ситуаційні завдання

1. На одному з промислових підприємств робітники висловили керівництву задоволення розміром заробітної плати. Незважаючи на те, що їхні претензії були обґрунтованими, через фінансові негаразди керівництво не мало змоги підвищити заробітну плату робітникам.

Розробити пропозиції щодо застосування керівництвом нематеріальних методів мотивації робітників, маючи на увазі, що кожен робітник працює на окремій ділянці роботи.

2. Віталію, який щойно прийшов працювати економістом зі збуту в торговельну компанію, доручили одну з найскладніших ділянок роботи. Віталій виявився старанним і компетентним працівником. Йому часто доводилося виконувати роботу в надурочний час, працювати за умов

дефіциту часу. Разом з цим були в роботі періоди зниження навантаження, коли Віталій міг успішно завершити розпочату роботу. Це давало йому змогу ефективно виконувати свої обов'язки.

У певний період обсяг роботи збільшився і до Віталія прикріпили помічника. Завантаженість Віталія зменшилася і попервах він цьому зрадів. Результати праці на ділянці роботи, за яку відповідав Віталій, залишалися на високому рівні. Разом з тим під час опитування співробітників щодо з'ясування їхньої мотивації в компанії Віталій з-поміж демотиваційних чинників виокремив стабільність.

Зробити висновки. Розробити пропозиції щодо посилення мотивації Віталія.

3. Віктор, керівник консалтингової компанії, почав працювати на посаді консультанта і швидко зробив кар'єру завдяки високому професіоналізму та ефективній роботі. Ставши керівником, він зіткнувся з тим, що його підлеглі часто не досягали поставлених цілей, хоча майже всі вони були старанними й мотивованими. Ставлячи перед ними цілі, Віктор завжди оцінював імовірність їх досягнення, спираючись на власний досвід і компетентність. Разом із тим проблеми виникали дедалі частіше.

Визначити, яких помилок припустився керівник. Що потрібно робити керівникові, аби уникнути цих помилок?

4. Керівник рекрутингової агенції доручив своєму компетентному й відповідальному співробітнику розробити проект щодо надання нових послуг (лізинг персоналу та аутстафінг). Утім, співробітник відмовився, аргументувавши так: «Я своєчасно та якісно виконую замовлення на пошук і відбір співробітників. Клієнти задоволені моєю роботою. Моя робота налагоджена. Із лізингом персоналу та аутстафінгом я необізнаний. Я ніколи не займався цими питаннями. Під час розроблення нового проекту я можу виявити свою некомпетентність й відчуватиму дискомфорт. Крім того, незрозуміло, яких результатів я зможу досягти, а робота над звичними для мене замовленнями стабільно приносить агенції прибуток».

Визначити помилки, яких припустився керівник. Що потрібно було зробити керівникові, аби уникнути цих помилок?

Тема 16. Технології мотиваційного моніторингу

План заняття

- 16.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
- 16.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
- 16.3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
- 16.4. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

Методичні поради до вивчення теми

Мотиваційний моніторинг провадиться для встановлення відповідності системи мотивації стратегії та цілям підприємства, перевірки відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства, визначення конкурентоспроможності мотиваційних заходів, оцінювання мотиваційного

потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів, оптимізації витрат на мотиваційні заходи тощо.

Мотиваційний моніторинг охоплює такі етапи: постановка проблеми; створення робочої групи, призначення відповідальних осіб; розроблення плану заходів; збирання інформації; аналіз зібраної інформації; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення чинної системи мотивації; реалізація запланованих заходів, коригування чинної системи мотивації; оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Для **дослідження конкурентоспроможності** системи мотивації важливо мати необхідну інформацію. Її можна одержати з внутрішніх і зовнішніх джерел. Основними внутрішніми джерелами інформації є розпорядчі, нормативні й організаційні документи підприємства, корпоративні засоби інформації, результати опитування та анкетування працівників підприємства. У процесі опитування чи анкетування уточнюють методи та заходи, котрі використовуються для мотивації працівників певних структурних підрозділів і підприємства загалом.

До зовнішніх джерел інформації належать: нормативно-правові документи, аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості, наукові та фахові видання, спеціалізовані виставки, конференції, семінари, ринкові огляди заробітних плат, рекламні оголошення про вакансії у спеціалізованих виданнях.

Інформація може бути директивного, рекомендаційного, оглядового, аналітичного характеру. Для збирання інформації розробляють бланки, форми, таблиці, анкети тощо.

Під час проведення мотиваційного моніторингу важливо визначити **мотиваційний профіль працівників**. З'ясувати домінантні потреби та мотиви персоналу можна за результатами аналізу біографічних даних працівників, тестування, за допомогою анкетування, а також інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

Після збирання інформації її систематизують, опрацьовують і аналізують. Результати дослідження подаються в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах і використовуються для прийняття різних управлінських рішень. Результати моніторингу використовуються для адаптації чинної системи мотивації до змін, що відбуваються на ринку праці, забезпечення відповідності системи мотивації стратегічним цілям підприємства, розроблення програм навчання керівників навикам ефективного мотиваційного менеджменту, застосування індивідуального підходу під час розроблення мотиваційних заходів відповідно до домінантних потреб працівників. Результати мотиваційного моніторингу сприятимуть прийняттю ефективних рішень щодо добору, розстановки працівників, кар'єрного та професійного зростання, удосконалення комунікацій і командної роботи.

Питання для обговорення

1. Сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.
2. Завдання й етапи проведення мотиваційного моніторингу.
3. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
4. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
5. Вплив віку працівника на пріоритетність потреб і мотивів.
6. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

Ситуаційні завдання

1. За результатами мотиваційного моніторингу визначено мотиваційні профілі працівників. На підставі порівняння наявних та оптимальних мотиваційних профілів визначити необхідні зміни.

Таблиця 16.1

Коригування мотиваційного профілю

Посада	Наявний мотиваційний профіль	Оптимальний мотиваційний профіль	Коригування мотиваційного профілю
Фінансовий директор	Професійне зростання Відповідальність Досягнення Матеріальні чинники	Професійне зростання Відповідальність Командна робота Досягнення Матеріальні чинники	
Начальник відділу збуту та маркетингу	Матеріальні чинники Орієнтація на результат Кар'єрне зростання	Орієнтація на результат Матеріальні чинники Кар'єрне зростання Командна робота	
Фахівець з підбору персоналу	Матеріальні чинники Стабільність Командна робота Нормальний графік роботи	Професійне зростання Командна робота Стабільність Матеріальні чинники	

Орієнтовна тематика рефератів та есе

1. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління.
2. Психологічні аспекти мотивації поведінки людей.
3. Сучасні приклади мотивації персоналу у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.
4. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.
5. Мотиваційна сфера особистості.
6. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості.
7. Спонукальні мотиви активності поведінки людей.
8. Роль статусної мотивації в активізації поведінки працівників.
9. Внесок українського вченого М. І. Туган-Барановського в розвиток теорії мотиваційного менеджменту.
10. Сучасні приклади застосування змістовних мотиваційних теорій у провідних компаніях світу.
11. Специфіка застосування змістовних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.
12. Сучасні приклади застосування процесуальних мотиваційних теорій у провідних організаціях світу.
13. Специфіка застосування процесуальних мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.
14. Приклади застосування методів мотивації на провідних підприємствах України і країн світу.
15. Узагальнення досвіду застосування винагороди і покарання у провідних організаціях.
16. Специфіка мотивації працівників залежно від стажу їх роботи.
17. Особливості мотивації працівників різних типів темпераменту.
18. Особливості мотивації персоналу на підприємствах різних форм власності.
19. Застосування концепції збагачення праці у практиці мотиваційного менеджменту.
20. Вплив змісту праці на мотивацію працівників.
21. Застосування матеріальної мотивації у провідних компаніях України і держав світу.
22. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників.
23. Специфіка мотивації колективу на різних етапах його розвитку.
24. Досвід провідних компаній з формування корпоративної культури.
25. Особливості мотивації колективів різних типів.
26. Узагальнення досвіду використання мотиваційного потенціалу успішними менеджерами.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Замула І.В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ptmbo/2011_2/19.pdf.
3. Кодекс законів про працю України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>
4. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: практикум Київ, 2013. 348 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
6. Кулакова С. Ю., Кладченко Я. О. Мотиваційний механізм – важель підвищення продуктивності праці: японська модель. Матеріали Міжнародного наук.-практ. конф. «Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі» (м. Полтава, 29 бер. 2019 р.). Полтава : ПДАА, 2019. С. 134-137.
7. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.
8. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
9. Міценко Н. Г., Різник Д. В. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. №. 53. С. 90-95.
10. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький, 2011. 210 с.
11. Перетятко М.О Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
12. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №. 22. С. 92–97.
13. Рядинська І. А., Гончаров Д. О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди "Економіка". 2018. № 18. С. 83-92.
14. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства //Молодий вчений. 2019. №. 1 (2). С. 506-510.
15. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. Т. 65. №. 1. С. 239–241.
16. Чернявська Є. І., Маслош О. В. Мотивація праці: поняття, сутність, місцеві системи економічних відносин. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. №. 4. С. 95-99.

17. Шушпанов, Д. Г. Мотиваційний менеджмент: консп. лекцій. Тернопіль. 2009. 20 с. URL: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv-tneu/sh/507-2011-12-01-12-23-00.

18. Шушпанов Д. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.

19. Шушпанов Д. Г. Інтернет-фріланс в умовах глобальних викликів: мотиваційний аспект. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листоп. 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2021. С. 242–244.

20. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.

21. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотиваційний менеджмент в сучасних умовах підприємництва в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. С. 99–112.

22. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль, 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.

Добровольська Елла Володимирівна

Мотиваційний менеджмент

Методичні рекомендації для семінарських (практичних) занять 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. 2,04. Тираж __ прим. Зам. ____.

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