

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Природничо-економічний факультет

Кафедра менеджменту

Лаврук О.С.

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент

Кам'янець-Подільський

2026 р.

УДК 005.32:331.101.3
ББК 65.291.6-64
Л13

Укладач:

Оксана ЛАВРУК – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Рецензенти:

Оксана КУШНІР - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства К-ПНУ імені Івана Огієнка;

Володимир РУДИК – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

Розглянуто та схвалено кафедрою менеджменту
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка
(протокол №4 від 22 квітня 2026 р.).

Лаврук О.С.

Л13 Мотивування персоналу. Методичні вказівки до практичних занять з навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янець-Подільський, 2026. 54 с.

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни підготовлені відповідно до програми курсу «Мотивування персоналу» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Вони є необхідними для розуміння ролі та значення навчальної дисципліни у формуванні професійних компетентностей здобувачів вищої освіти, оволодінні сучасними підходами у сфері трудової мотивації, розвитку навичок застосування мотиваційних механізмів у практичній діяльності організацій та забезпеченні ефективного функціонування системи управління персоналом.

УДК 005.32:331.101.3

ББК 65.291.6-64

© О. Лаврук

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин	7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Змістові теорії мотивації персоналу	11
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Процесуальні теорії мотивації	15
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу	18
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	22
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Мотивувальна роль систем оплати праці	25
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Доплати та надбавки до заробітної плати	30
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. Контрактна форма наймання й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання	32
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	36
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. Оцінювання персоналу та його мотивувальна роль	40
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11. Методи оцінювання персоналу.....	44
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12. Зарубіжний досвід мотивації персоналу	45
ЛІТЕРАТУРА	50

ВСТУП

Функціонування підприємств в умовах сучасної економіки характеризується високим рівнем динамічності, постійними змінами та посиленням конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління й активного впровадження новітніх інструментів роботи з персоналом. У таких умовах особливої ваги набувають питання дослідження механізмів мотивування праці, оскільки нестабільність зовнішнього середовища, соціально-економічні виклики та зростання психологічного навантаження на працівників часто негативно позначаються на рівні продуктивності та результативності трудової діяльності.

Одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування організації є сформованість внутрішньої мотивації працівника, його усвідомленої готовності до виконання професійних обов'язків та зацікавленості у досягненні поставлених цілей. Практика свідчить, що застосування виключно адміністративних або примусових методів впливу не здатне забезпечити довготривалий позитивний результат та високий рівень продуктивності праці. Ефективне управління персоналом ґрунтується насамперед на розумінні індивідуальних потреб працівників, їхніх мотиваційних орієнтирів, ціннісних установок та поведінкових особливостей. Саме врахування чинників, що визначають трудову поведінку людини, дає можливість сформувати таку систему управління, за якої працівник не лише якісно виконує професійні завдання, а й виявляє внутрішню зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності та професійному розвитку.

У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до мотивування персоналу у систему професійної підготовки майбутніх фахівців для різних сфер економічної діяльності. Навчальна дисципліна «Мотивування персоналу» є важливою складовою циклу управлінських дисциплін і логічно пов'язана з такими освітніми компонентами, як Management «Менеджмент», «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-

трудові відносини». Її вивчення сприяє формуванню комплексного розуміння закономірностей управління персоналом, особливостей трудової мотивації та сучасного управлінського інструментарію.

Освітній компонент «Мотивування персоналу» належить до обов'язкових дисциплін професійної підготовки здобувачів вищої освіти та спрямований на формування у них системи фахових компетентностей у сфері побудови й реалізації мотиваційної політики організації. Значна увага приділяється дослідженню універсальних принципів мотивування працівників, сучасних методів стимулювання трудової діяльності, а також розвитку практичних навичок використання управлінських інструментів у професійній діяльності. Важливим аспектом є обґрунтування доцільності застосування різних форм і методів мотивування персоналу залежно від специфіки діяльності організації та особливостей трудового колективу.

Метою вивчення освітнього компонента є формування у майбутніх фахівців системи професійних знань, аналітичних умінь та особистісних компетентностей у сфері підвищення трудової активності персоналу, удосконалення якісних і кількісних показників праці, а також використання сучасних механізмів матеріального, нематеріального, статусного й трудового мотивування для забезпечення ефективного функціонування організації.

Основними завданнями освітнього компонента є оволодіння здобувачами сучасними теоретичними положеннями мотивації праці, набуття практичних навичок аналізу процесів мотивування персоналу, формування здатності розробляти обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності праці працівників підприємств і організацій. Водночас дисципліна спрямована на розвиток у здобувачів самостійності, відповідальності, критичного мислення та здатності приймати управлінські рішення у сфері мотивування персоналу з урахуванням сучасних умов функціонування організацій.

В результаті вивчення освітнього компонента «Мотивування персоналу» здобувачі набудуть такі компетентності:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні спеціалізовані

задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК 06. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 07. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Фахові компетентності:

СК 10. Здатність оцінювати роботи, що виконуються, та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації.

Програмні результати навчання:

ПРН 05. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Тема: Мотивування персоналу як складова ринкових відносин

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності мотивації персоналу як явища та процесу, його ролі як функції менеджменту.

Дискусійні питання

1. Сутність мотиву та мотивації.
2. Зміст ключових термінів: «мотиватори», «стимул», «стимулювання», мотиваційний потенціал, винагорода.
3. Мотиваційний процес та його стадії.
4. Співвідношення рівня мотивованості та компетентності.
5. Мотивація як чинник конкурентних переваг.
6. Управлінські проблеми в контексті мотивації.

Методичні рекомендації

Визначте питання для підготовки (мають бути розглянуті усі питання, вказані у плані лекційного заняття). Опрацюйте джерела, зазначені у списку основної літератури. При підборі літератури рекомендується користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним). Складіть план відповіді на кожне питання. Визначте основні поняття, які необхідно засвоїти. Проаналізуйте, як опрацьований матеріал пов'язаний з іншими питаннями теми. Для кращого засвоєння та запам'ятовування матеріалу складіть короткий конспект по прочитаному матеріалу. Визначте проблеми в опрацьованому матеріалі, які недостатньо зрозумілі (з цими питаннями можна звернутися на консультації до викладача). Перевірте, як засвоєно опрацьовані питання, відповівши на тестові питання до теми та розв'язавши практичні завдання.

Практичні завдання

Евристичне завдання 1. Керівник невеликої компанії, яка динамічно розвивалася, під час підбору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Він 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 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.

Евристичне завдання 2. Перед Новим роком співробітники відділу оптового продажу невеликої торговельної компанії інтенсивно працювали, часто залишалися після роботи, щоб виконати великий обсяг замовлень. Обсяги продажу в компанії набагато перевищили планові показники. Усі очікували схвалення результатів роботи керівництвом. Проте новорічних привітань і винагород співробітники не отримали. 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, які він має застосувати для посилення мотивації та уникнення масових звільнень персоналу.

Тестові завдання:

1. Мотив – це:
 - а) відображення потреб;
 - б) процес спонукання до діяльності;
 - в) відображення інтересів;
 - г) всі варіанти вірні.
2. За однакової потреби в різних людей можуть виникати:
 - а) різні мотиви;
 - б) однакові мотиви;
 - в) однакові потреби;
 - г) всі варіанти вірні.
3. Сила мотивації – це:

- а) мотиваційний потенціал;
- б) інтенсивність наміру працівника;
- в) міра готовності включатися у трудову діяльність;
- г) всі варіанти вірні.

4. Внутрішніми чинниками мотивації є:

- а) трудовий стаж працівника;
- б) сімейний стан,
- в) стать;
- г) структура трудового колективу.

5. Зовнішніми чинниками мотивації є:

- а) умови і безпека праці;
- б) демографічна структура колективу;
- в) вік;
- г) стан ринку праці.

6. Зовнішнє стимулювання регламентується:

- а) наказами;
- б) розпорядженнями керівництва;
- в) правилами;
- г) всі варіанти невірні.

7. В основі стимулювання лежать:

- а) матеріальні чинники;
- б) моральні чинники;
- в) внутрішні чинники;
- г) всі варіанти водночас.

8. Стимул перетворюється на мотив лише:

- а) коли він неусвідомлений людиною;
- б) сприйнятий людиною;
- в) коли він усвідомлений людиною;
- г) несприйнятий людиною.

9. Винагородою може бути:

- а) премія;
- б) відчуття «належності до команди»;
- в) кар'єрне зростання;
- г) всі варіанти водночас.

10. Надмірна інтенсивність праці здатна:

- а) демотивувати працівника;
- б) мотивувати;
- в) стимулювати;
- г) виступати антистимулом.

11. Між мотивацією та кінцевими результатами існує:

- а) однозначний прямий вплив;
- б) неоднозначний взаємозв'язок;
- в) прямолінійна залежність;
- г) комплексна залежність.

12. Керівник має домагатися від підлеглих:

- а) оптимальної активності;
- б) максимальної активності;
- в) посередньої активності;
- г) всі варіанти вірні.

13. Оцінювання результатів роботи працівника здійснюється:

- а) за результатами праці;
- б) має ситуаційний характер;
- в) потребує комплексного та індивідуального підходу.
- г) всі варіанти вірні.

Контрольні запитання

1. Проаналізуйте відомі вам визначення поняття "мотивування персоналу".
2. Дайте характеристику складових мотивації персоналу.
3. Обґрунтуйте сутність понять "внутрішньої" та "зовнішньої" мотивації, співвідношення і відмінності між ними.
4. Обґрунтуйте сутність понять "матеріальної" та "нематеріальної" мотивації,

співвідношення і відмінності між ними.

5. Проаналізуйте основні стадії процесу мотивації та розкрийте їхній зміст.

6. Охарактеризуйте взаємозв'язок між мотивуванням персоналу та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Література: основна [1; 2; 6]; додаткова [2; 4; 5; 8; 11; 15; 19].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема: Змістові теорії мотивації персоналу

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння змістових теорій мотивації, їхніх переваг та недоліків.

Дискусійні питання

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
2. Теорія К. Альдерфера.
3. Теорія двох факторів Ф. Герцберга.
4. Теорія Д. Мак-Клелланда.
5. Переваги та недоліки змістових теорій мотивації.

Практичні завдання

Евристичне завдання 1

1. Сформулюйте по п'ять найбільш важливих, на вашу думку, мотиваторів для:

вас особисто;

кваліфікованого робітника;

службовця-економіста;

професіонала (лікаря, юриста, викладача);

некваліфікованого робітника.

2. Заповніть форму (аркуш бажань і потреб), забезпечуючи політику в обґрунтуванні ваших бажань і потреб (табл. 2.1).

Аркуш бажань і потреб

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

Евристичне завдання 2.

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

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

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

Евристичне завдання 3. Визначити, які з перелічених факторів є 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.

Евристичне завдання 4. Зі збільшенням чисельності відділу маркетингу почали погіршуватися відносини в колективі, постійно виникали конфлікти. Співробітники приходили до керівника відділу скаржитися на своїх колег. Окремі працівники часто брали лікарняні. У зв'язку з цим порушувалися терміни виконання завдань. Збільшилася також кількість стресових ситуацій. Особливо некомфортно почував себе досвідчений і старанний співробітник з уразливим

характером. Щоб певним чином компенсувати працівникові погіршення соціально-психологічного клімату, начальник відділу звернувся до керівництва з проханням підвищити працівникові посадовий оклад. Проте за деякий час співробітник звільнився і перейшов працювати до іншої компанії з меншою заробітною платою. У заяві на звільнення співробітник зазначив:

«Заробітна плата менша, проте спокійніше, немає конфліктів та стресів».

Пояснити ситуацію з позиції теорії Ф. Герцберга. Визначити, який фактор став для співробітника мотиваційним і якої помилки припустився керівник. Що потрібно було зробити керівникові, аби уникнути цієї ситуації?

Тестові завдання:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу базується на таких ідеях:
 - а) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
 - б) задоволені потреби більше не справляють мотивувального впливу;
 - в) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархії;
 - г) всі варіанти вірні.
2. В «піраміді» Маслоу первинними є такі потреби:
 - а) потреби визнання і самоствердження;
 - б) потреби належності і причетності;
 - в) фізіологічні потреби;
 - г) потреби безпеки.
3. В «піраміді» А. Маслоу вторинними є такі потреби:
 - а) потреби визнання і самоствердження;
 - б) потреби самовираження;
 - в) фізіологічні потреби;
 - г) потреби безпеки.
4. Недоліками ієрархії потреб А. Маслоу є:
 - а) абсолютизація ієрархічності потреб;
 - б) недостатнє врахування індивідуальних відмінностей;
 - в) існує багато винятків;
 - г) всі варіанти вірні.

5. К. Альдерфер виокремлює такі групи потреб:

- а) потреби безпеки;
- б) потреби існування;
- в) потреби зв'язку;
- г) потреби зростання.

6. В теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає мотиваційний процес у такому порядку:

- а) «зверху вниз»;
- б) «знизу вгору»;
- в) мотивування можливе як у прямому, так і у зворотному напрямках.

7. Фрустрація за Альдерфером це:

- а) поразка;
- б) успіх;
- в) процес руху вниз за рівнями потреб;
- г) процес руху вгору за рівнями потреб.

8. Теорія двох факторів Герцберга ґрунтується на таких положеннях:

а) усунення чинників, що сприяють задоволенню потреб, не обов'язково призводить до демотивації;

б) усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов'язково приводить до посилення мотивації праці;

в) процес «є задоволення – немає задоволення» загалом неоднозначний.

г) всі варіанти вірні.

9. Процес задоволення потреб за Герцбергом:

- а) перебуває під впливом внутрішніх мотиваційних факторів;
- б) перебуває під впливом зовнішніх мотиваційних факторів;
- в) варіанти «а» та «б» водночас.

10. Процес незадоволення потреб за Герцбергом:

- а) перебуває під впливом внутрішніх мотиваційних факторів;
- б) перебуває під впливом зовнішніх мотиваційних факторів;
- в) варіанти «а» та «б» водночас.

11. В теорії набутих потреб Мак-Клелланда виділяють такі групи:

- а) успіх;
- б) влада (владарювання);
- в) співучасть (причетність);
- г) всі варіанти невірні.

12. Людські потреби за Мак-Клелландом формуються під впливом:

- а) досвіду;
- б) навчання;
- в) життєвих обставин;
- г) всі варіанти водночас.

13. За Мак-Клелландом усі потреби:

- а) ієрархічно впорядковані;
- б) не мають чіткої ієрархії;
- в) належать до потреб високого порядку;
- г) первинні.

Контрольні запитання

1. Назвіть вітчизняних і закордонних учених, які зробили суттєвий внесок у створення та розвиток теорії мотивації.

2. Дайте характеристику основних етапів розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності.

3. За Герцбергом рівень заробітної плати не належить до факторів-мотиваторів. Яке ваше ставлення до цього ствердження?

4. Поясніть, чому та у який спосіб методи мотивації пов'язані з рівнем розвитку виробництва, суспільними умовами, культурою тощо.

Література: основна [1; 2; 8]; додаткова [17; 19; 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема: Процесуальні теорії мотивації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння

процесуальних теорій мотивації, їхніх переваг та недоліків.

Дискусійні питання

1. Теорія очікувань Левіна-Врума.
2. Теорія справедливості Адамса.
3. Партиципативне управління.
4. Модель Портера-Лоулера.

Практичні завдання

Евристичне завдання 1. Щоб забезпечити безперебійність роботи компанії у червні - серпні, керівникові потрібно переконати кількох працівників погодитися на перенесення щорічної основної відпустки з літніх місяців на осінні. Як керівникові найкраще це зробити, ґрунтуючись на основних положеннях теорії очікувань В. Врума?

Евристичне завдання 2. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компаній: торговельним агентам компанія виплачує лише комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу; участь у тренінгах беруть найкомпетентніші співробітники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладання коштів у навчання буде неефективним; плани роботи відділів складають з урахуванням пропозицій усіх співробітників компанії.

Тестові завдання:

1. Умовою мотивації процесуальних теорій є:
 - а) активні потреби; б) сприйняття;
 - в) очікування;
 - г) всі варіанти вірні.
2. Теорія очікувань акцентує увагу на таких взаємозв'язках:
 - а) зусилля (затрати праці) – результати;
 - б) очікувана цінність винагороди;
 - в) результати – винагорода;
 - г) всі варіанти вірні.

3. Представники теорії очікувань є:

- а) Левін;
- б) Врум;
- в) Маслоу;
- г) Герцберг.

4. Справедливість у свідомості людей асоціюється з:

- а) рівністю;
- б) відсутністю дискримінації;
- в) однаковим ставленням до оцінювання результатів праці; г) всі варіанти вірні.

5. Головна ідея теорії справедливості:

- а) прогнозування майбутніх зусиль; б) задоволення вторинних потреб;
- в) порівняння оцінки власних заслуг з оцінюванням інших;
- г) всі варіанти вірні.

6. Норма в теорії справедливості це:

- а) відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди;
- б) відношення сприйнятої винагороди індивіда до сприйнятої винагороди інших;
- в) відношення власних витрат до сприйнятих витрат інших;
- г) всі варіанти вірні.

7. Реакцією людини на несправедливість може бути ...

8. Термін «партисипація» означає:

- а) фрустрацію; б) сатисфакцію; в) конвергенцію;
- г) залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень.

9. В основі концепції партисипативного управління лежить:

- а) делегування повноважень;
- б) співучасть без права вирішального голосу;
- в) використання дорадчих принципів;
- г) всі варіанти вірні.

10. Модель Портера–Лоулера базується на:

- а) синтезі монопроцесуальних теорій мотивації;
- б) вибіркового застосуванні інших процесуальних теорій;
- в) поєднанні зусиль, сприйнятті результатів, винагород та міри задоволення;
- г) всі варіанти вірні.

Контрольні запитання

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

Література: основна [1; 2; 6; 8]; додаткова [5; 8; 9; 10; 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема: Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Дискусійні питання

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

Практичні завдання

Діагностичне завдання 1

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ "Базель" становить 100 осіб. До проведення мотиваційних заходів, пов'язаних з появою нової управлінської команди, економічні показники були такими: умови праці та

соціально-психологічний клімат незадовільні. Спостерігалася висока плинність кадрів; у середньому щомісяця звільнялось 20 осіб; витрати на пошук одного працівника складали 30 ум. од.; продуктивність праці становила 28 ум. од. у день на одного працівника; число робочих днів, відпрацьованих за місяць, в середньому становило 20 днів.

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

Необхідно визначити:

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

Евристичне завдання 2

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

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

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

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

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

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

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

Обґрунтуйте свою відповідь з погляду трудової мотивації.

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

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

Яким чином керівник має відреагувати на подібну заяву підлеглого:

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

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

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

Обґрунтуйте свою відповідь з погляду трудової мотивації.

Методичні рекомендації

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

Як один з підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу пропонується формула оцінювання (згідно з методикою С. Шапіро), що враховує ефекти, які виникають у разі збільшенні продуктивності праці, зниження плинності кадрів і під час навчання персоналу з наступним сполученням декількох професій. Спочатку визначаються окремі показники ефективності.

1. Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний):

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

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

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

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

P - середньооблікова чисельність працівників;

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

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

2. Ефект від навчання з наступним сумісництвом професій:

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

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

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

N - календарний термін, за який розраховується ефективність;

$Z_{\text{н}}$ - витрати на навчання.

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

$$E_{\text{пр}} = P * D_{\text{м}} * (P_2 - P_1), \quad (3)$$

де Р - кількість працівників;

Д_м - кількість робочих днів, відпрацьованих ними за місяць;

П - продуктивність праці як відношення обсягу виробленої продукції або продажів за день до числа працівників.

4. Сумарна ефективність:

$$E_c = E_p + E_n + E_{pr} = Z_n * P * (K_{T1} - K_2) + Z_{zp} * P_{sp} * N - Z_n + P * D_m * (P_2 - P_1)$$

Після проведення розрахунків отримані значення показників заносяться до зведеної таблиці.

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

Контрольні запитання

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

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

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема: Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо сутності, функцій та складників організації заробітної плати, її місця в мотиваційному механізмі.

Дискусійні питання

1. Вартість і ціна робочої сили та фактори, що їх визначають.
2. Сутність, функції та складники організації заробітної плати. Місце заробітної плати в мотиваційному механізмі.
3. Принципи організації заробітної плати.

4. Види, складові та структура заробітної плати.
5. Державне та договірне регулювання заробітної плати.
6. Роль мінімальної заробітної плати.

Практичні завдання

Діагностичне завдання 1

Загальна заробітна плата бригади - 52 000 грн. Номінальний місячний фонд робочого часу - 168 годин. Використовуючи дані табл. 5.1 розрахуйте:

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

Зробіть висновок.

Таблиця 5.1

Розрахунок заробітної плати

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

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

Діагностичне завдання 2

Визначте основну заробітну плату робітників, що оплачується за відрядною формою оплати, використовуючи дані табл. 5.2

Необхідні дані для розрахунків (базовий варіант)

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

Евристичне завдання 3

Заробітна плата працівників підприємства здебільшого складається з трьох частин:

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

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

Методичні рекомендації

Для вирішення діагностичного завдання 5.1 студенту необхідно знати, що:

- 1) тарифна заробітна плата кожного члена бригади визначається, з огляду на погодинну тарифну ставку 1-го розряду, тарифного коефіцієнту, що відповідає розряду робітника, та фактично відпрацьованого кожним робітником часу. Погодинна тарифна ставка 1-го розряду визначається як відношення мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством, до номінального місячного фонду робочого часу. Тарифний коефіцієнт відповідає певному розряду робітника;
- 2) розрахункова тарифна зарплата з урахуванням коефіцієнту трудової участі КТУ визначається множенням тарифної зарплати кожного робітника на величину встановленого йому коефіцієнту трудової участі КТУ;
- 3) відрядний зарбіток і премії нараховуються на одиницю суми розрахункових величин тарифної зарплати з урахуванням КТУ. Сума відрядного

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

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

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

Контрольні запитання:

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

Література: основна [1-3; 5; 9]; додаткова [1; 16-19].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема: Мотивувальна роль систем оплати праці

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо форм та системи оплати праці, їхня сутність, умови застосування, переваги і недоліки

Дискусійні питання

1. Форми та системи оплати праці, їхня сутність, умови застосування, переваги і недоліки.
2. Мотивувальна роль систем оплати праці.

3. Особливості оплати праці керівників, спеціалістів, службовців.
4. Реформування систем оплати праці в Україні.
5. Функції, організація, принципи та умови преміювання.
6. Класифікація систем преміювання.
7. Індивідуальне та колективне преміювання.

Практичне завдання

Діагностичне завдання 1

Наладчик 6-го розряду відробив протягом місяця 170 годин.

Умови преміювання:

за виконання плану дільницею - 15 %;

за кожен відсоток перевиконання виробничого плану - 3 %;

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

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

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

Діагностичне завдання 2

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

Діагностичне завдання 3

Нарахуйте заробітну плату працівнику підприємства, включно з пре-

міальною виплатою.

На підприємстві встановлені такі умови виплати премії працівникам:

- 1) обов'язкова умова - виконання місячного плану обороту торгівлі, за якого виплачується премія в розмірі 20 % основної (постійної) частини заробітної плати;
- 2) додаткова умова - дотримання належного рівня культури торговельного обслуговування та нормативу товарних запасів, за яких виплачується премія в розмірі 10 % основної зарплати.

Однак за минулий місяць товарообіг сповільнився. Вирішено скоротити розмір премії за додаткових умов преміювання на 30 %. Оклад - 11340 грн.

Діагностичне завдання 4

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

Система преміювання працівника передбачає:

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

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

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

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

Діагностичне завдання 5

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

наведених даних:

виробничий план ділянки становить 600 одиниць виробів;

собівартість одиниці продукції - 12 600 грн, зокрема сума умовно-постійних витрат - 10 150 грн;

сума основної заробітної плати робітників - 9 980 грн; частка економії коштів, передбачена для преміювання - 50 %. Виконання плану становить 120 % (К = 1,2).

Діагностичне завдання 6

На ділянці використовують схему преміювання робітників, наведену у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Схема нарахування премії залежно від продуктивності праці

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

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

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

Методичні рекомендації

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

Для виконання цього завдання студенту необхідно притримуватися наведеного алгоритму дій:

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

$$ЗПр.пог. = ТС_{Г} * Ч, \quad (5)$$

де $ТС_{Г}$ - годинна тарифна ставка працівника з урахуванням його розряду;

$Ч$ - фактично відпрацьований час за відповідний період (нормо- годин).

2. Визначити відсоток виконання виробничого плану.
3. Розрахувати премію за виконання виробничого плану.
4. Розрахувати премію за кожен відсоток перевиконання виробничого плану.
5. Розрахувати премію за здачу працівником з першого подання певного відсотку деталей.
6. Визначити розмір сумарної заробітної плати з урахуванням усіх премій, які виплачуються працівникові за виконання певних показників.
7. Зробити висновок щодо отриманого результату.

Контрольні запитання

1. Який існує взаємозв'язок між системами та формами оплати праці?
2. Обґрунтуйте умови доцільності використання відрядної та погодинної систем оплати праці.
3. Охарактеризуйте сутність заохочувальних, гарантувальних і примусових систем оплати праці.
4. Назвіть та опишіть вимоги до розроблення системи преміювання персоналу підприємства.
5. Назвіть найраціональніші підходи до нарахування премії колективу бригади та її розподілу між членами бригади.

Література: основна [5; 6; 8; 9]; додаткова [16 - 18].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема: Доплати та надбавки до заробітної плати

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо специфіки застосування та розміри доплат і надбавок.

Дискусійні питання

1. Сутність та роль доплат і надбавок у мотиваційному механізмі.
2. Умови застосування та розміри доплат і надбавок.
3. Складники доплат і надбавок.
4. Правове забезпечення доплат і надбавок.

Практичні завдання

Діагностичне завдання 1

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

Визначте доплати за відрядно-прогресивною системою.

Діагностичне завдання 2

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

Тестові завдання:

1. Премія – це:
 - а) додаткова винагорода понад основну ЗП;
 - б) додаткова винагорода в межах основної ЗП;
 - в) заохочення за особливі досягнення;
 - г) доплати та надбавки.
2. Премія є:
 - а) гарантованою виплатою;

- б) незмінною частиною ЗП;
- в) змінною частиною ЗП;
- г) не є гарантованою виплатою.

2. Джерелами виплати премій можуть бути:

- а) обігові кошти;
- б) фонд оплати праці;
- в) прибуток підприємства;
- г) всі варіанти правильні.

3. Абсолютні показники та умови преміювання можуть бути у вигляді:

- а) натуральних одиниць;
- б) трудових і вартісних одиниць виміру;
- в) індексів;
- г) коефіцієнтів.

4. Якісні показники преміювання відображають:

- а) зниження браку;
- б) збільшення обсягів реалізованої продукції;
- в) зменшення кількості чи відсутність претензій;
- г) збільшення прибутку.

5. Преміювання може бути:

- а) змішаним;
- б) індивідуальним;
- в) колективним;
- г) всі варіанти правильні.

6. Розміри премій можуть встановлюватись:

- а) диференційовані;
- б) у % до тарифних ставок;
- в) в абсолютному вимірі;
- г) фіксовані.

7. Колективне преміювання нараховується:

- а) лідеру;

- б) керівнику;
- в) топ-менеджеру;
- г) всі варіанти неправильні.

8. Особистий внесок членів трудового колективу реалізується на основі розрахунку:

- а) бонусів;
- б) КРІ;
- в) КТУ;
- г) всі варіанти правильні.

9. Основними елементами бонусних програм є:

- а) шкала та розміри;
- б) періодичність та терміни нарахування;
- в) показники, за які нараховуються відповідні бонуси;
- г) всі варіанти неправильні.

Контрольні запитання

1. Умови застосування доплат і надбавок у країнах з розвинутою ринковою економікою.
2. У чому полягає відмінність доплат і надбавок від тарифу?
3. Поясніть, чим відрізняються доплати від надбавок.
4. За якими напрямками треба вдосконалювати практику застосування стимулювальних доплат і надбавок?
5. Дайте характеристику доплат, які мають водночас і стимульований, і компенсаційний характер.

Література: основна [6; 8; 10]; додаткова [8; 11; 13; 16].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

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

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо

контрактної форма наймання та сутності і складників нетрадиційних методів матеріального стимулювання

Дискусійні питання

1. Контрактна форма наймання та трудовий договір, їхній зміст й умови, спільність і відмінність, переваги та недоліки.
2. Сфера застосування, укладання, термін дії та умови припинення трудового договору й контракту.
3. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання, їхня сутність та складники.

Практичні завдання

Евристичне завдання 1. Керівництво підприємства вирішило запозичити негативний національний досвід і видавати основну частину заробітної плати 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.

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

Тестові завдання

1. Яка складова компенсаційного пакета не пов'язана з кількістю і якістю праці працівників певного підприємства?
 - а) основна заробітна плата;
 - б) додаткова заробітна плата;
 - в) соціальні виплати та заохочення

- г) преміальна складова.
2. За якого підходу до формування соціального пакета працівникам надається право на певну суму грошей обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку?
- а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;
 - б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;
 - в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;
 - г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.
3. За якого підходу до формування соціального пакета працівникам надається право на соціальні виплати однакової суми, але з різним наповненням?
- а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;
 - б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;
 - в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;
 - г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.
4. За якого підходу окремі соціальні витрати компенсуються грошима, які можуть використовуватися працівниками на власний розсуд?
- а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;
 - б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;
 - в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;
 - г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.
5. За якого підходу формування соціального пакета працівникам здійснюється відповідно до кваліфікаційних груп?
- а) формування соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;
 - б) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;
 - в) формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;
 - г) монетаризація (грошова компенсація) соціальних виплат і заохочень.
6. До соціальних виплат належать:
- а) різні види страхування;
 - б) оплата харчування, навчання, путівок на оздоровлення;

- в) компенсація транспортних витрат та мобільного зв'язку;
 - г) всі варіанти водночас.
7. Формувати набір соцвиплат і благ можливо:
- а) за результатами опитування працівників;
 - б) за результатами анкетування працівників;
 - в) за корпоративними традиціями;
 - г) всі варіанти недопустимі.
8. Систематична матеріальна допомога надається на підставі:
- а) наказу керівника;
 - б) колективного договору;
 - в) контракту працівника;
 - г) всі варіанти правильні.
9. Разова матеріальна допомога:
- а) не включається до фонду оплати праці;
 - б) видається один раз на рік;
 - в) видається один раз на місяць;
 - г) всі варіанти правильні.

Контрольні запитання

1. Обґрунтуйте переваги контрактної форми трудового договору.
2. Окресліть сферу застосування контрактної форми трудового договору відповідно до норм чинного законодавства.
3. Яку роль у сучасних умовах у системі матеріального стимулювання відіграють одноразові премії та винагороди? У чому їхні особливості?
4. Наведіть приклади про досвід підприємств, де на високому рівні використовуються нетрадиційні методи матеріального стимулювання. Зробіть висновки про ефективність використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання.

Література: основна [2; 3; 5; 6; 9]; додаткова [2; 4; 8; 17].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

Тема: Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо нематеріальної мотивації та її особливостей.

Дискусійні питання

1. Нематеріальна мотивація трудової діяльності, її сутність і основні положення.
2. Нематеріальна мотивація трудової діяльності.
3. Моральне стимулювання праці, його сутність і складники.
4. Організація стимулювання праці.
5. Соціально-економічні методи стимулювання праці.

Практичні завдання

Евристичне завдання 1

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

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

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

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

Обґрунтуйте декілька варіантів.

Евристичне завдання 2

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

Перша група не мотивована на роботу. Її склад різний за віком, статтю,

національністю, низькою кваліфікацією, з чітко вираженою настановою на мінімальну віддачу та бездіяльність.

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

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

Які б методи мотивації ви запропонували для кожної групи?

Обґрунтуйте свою відповідь з урахуванням наявних теорій мотивації.

Евристичне завдання 3

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

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

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

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

Евристичне завдання 4.

На одному з промислових підприємств робітники висловили керівництву незадоволення 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.

Евристичне завдання 5.

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, керівник оцінював імовірність їх досягнення, спираючись на власний досвід і компетентність. Визначити, яких помилок припустився керівник. Що потрібно робити керівникові, аби уникнути цих помилок?

Тестові завдання:

1. Трансформаційними чинниками мотивації трудової діяльності є:
 - а) зміни в структурі робочої сили;
 - б) зміни в матеріальному стані найманих працівників;
 - в) зміни в матеріальному стані найманих працівників;
 - г) всі варіанти правильні.
2. Новими сучасними теоріями нематеріальної мотивації є:
 - а) теорія Альдерфера;
 - б) теорія «гуманізації праці»;
 - в) теорія «співучасті» працівників;
 - г) теорія справедливості.
3. Основним базисом сучасних теорій нематеріальної мотивації є:
 - а) програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
 - б) програми гуманізації праці;
 - в) програми широкого залучення працівників до управління виробництвом;
 - г) всі варіанти невірні.
4. Поняття "кар'єра" включає:
 - а) задоволення потреб за ієрархією Маслоу;
 - б) просування вперед в обраній сфері трудової діяльності;
 - в) сукупність усіх посад;

г) сукупність кваліфікаційних рівнів.

5. Фахова кар'єра включає:

а) різні стадії професіональної діяльності;

б) неформальну діяльність;

в) суспільну діяльність; г) волонтерство.

6. Внутрішньофірмова кар'єра за вертикальним напрямом означає:

а) набуття авторитету та поваги серед колег;

б) ротацію працівників;

в) просування до більш високого рівня в ієрархії посад;

г) всі варіанти правильні.

7. Внутрішньофірмова кар'єра за горизонтальним напрямом означає:

а) набуття авторитету та поваги серед колег;

б) ротацію працівників;

в) просування до більш високого рівня в ієрархії посад;

г) всі варіанти правильні.

8. Неформальний напрям кар'єри включає:

а) набуття авторитету та поваги серед колег;

б) ротацію працівників;

в) просування до більш високого рівня в ієрархії посад;

г) всі варіанти правильні.

9. Мотивуючими нематеріальні чинники трудової діяльності є:

а) преміальна частина оплати праці;

б) тарифний оклад;

в) стабільність зайнятості;

г) перспектива кар'єрного зростання.

10. Гуманізація праці означає:

а) розвиток трудового потенціалу;

б) самореалізацію;

в) самоосвіту;

г) всі варіанти правильні.

11. Гуманізація праці у прикладному значенні спрямована на:
- а) пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
 - б) залежність між розмірами оплати праці та її результатами;
 - в) раціоналізацію режимів праці і відпочинку;
 - г) впровадження гнучких графіків роботи.

Контрольні запитання

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

Література: основна [1; 2; 6; 7-9]; додаткова [1; 3; 7; 15; 21].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

Тема: Оцінювання персоналу та його мотивувальна роль

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань та практичних навичок щодо оцінки персоналу в контексті мотивації праці.

Дискусійні питання

1. Поняття ділового оцінювання персоналу. Завдання ділового оцінювання персоналу.
2. Види та основні функції оцінювання персоналу.
3. Принципи та критерії оцінювання персоналу.
4. Особливості оцінювання працівників під час прийому на роботу.
5. Взаємозв'язок між оцінюванням працівника та винагородою за працю.

Практичні завдання

Діагностичне завдання 1. Встановити важливість (значущість) факторів

оцінювання посад за 10-бальною шкалою (табл.10.1:

1 бал – фактор неважливий;

2-4 бали – фактор не дуже важливий; 5-7 балів – фактор важливий;

8-10 балів – фактор дуже важливий.

Варіант 1. Виробниче підприємство «Вікно Плюс».

Варіант 2. Торгівельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 10.1

Важливість (значущість) факторів оцінювання посад

Фактор оцінювання посад	Оцінка, балів (від 1 до 10)	Значущість факторів
Управління працівниками		
Відповідальність		
Самостійність у роботі		
Досвід роботи		
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)		
Рівень контактів		
Складність роботи		
Ціна помилки		

Діагностичне завдання 10. Розробити анкету для процедури, що виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає:

- а) комерційний директор промислового підприємства;
- б) фінансовий менеджер торговельного підприємства;
- в) офіс-менеджер соціальної організації.

Тестові завдання:

1. Оцінка персоналу – це:
 - а) моральний стимул;
 - б) встановлення відповідності якості праці визначеним критеріям;
 - в) процес визначення ефективності діяльності співробітників;
 - г) матеріальний стимул.
2. Оцінка персоналу повинна базуватися на таких принципах:

- а) порівнюваність;
- б) систематичність;
- в) суб'єктивність;
- г) об'єктивність.

3. Самооцінка персоналу здійснюється:

- а) керівниками;
- б) самим працівником;
- в) експертами;
- г) всі варіанти правильні.

4. Зовнішня оцінка персоналу здійснюється:

- а) керівниками;
- б) самими працівником;
- в) експертами;
- г) всі варіанти правильні.

5. Пролонгована оцінка:

- а) відбувається на основі результатів виконання однієї функції чи її частини;
- б) охоплює діяльність загалом, у всьому обсязі функцій;
- в) відноситься тільки до поточної діяльності персоналу;
- г) здійснюється на основі вивчення тривалого періоду трудової діяльності.

6. Комплексна оцінка:

- а) відбувається на основі результатів виконання однієї функції чи її частини;
- б) охоплює діяльність загалом, у всьому обсязі функцій;
- в) відноситься тільки до поточної діяльності персоналу;
- г) здійснюється на основі вивчення тривалого періоду трудової діяльності.

7. Оцінка персоналу охоплює такі складові:

- а) визначення змісту оцінки;
- б) вибір методів оцінки;
- в) процедура оцінки;
- г) всі варіанти правильні.

8. Метод професійних ротацій передбачає:

- а) співбесіди, анкетне опитування, інтерв'ю;
- б) оцінку здоров'я, витривалості, працездатності;
- в) стажування на інших посадах;
- г) іспити, рейтингові оцінки.

9. Метод безпосереднього вивчення особистості передбачає:

- а) співбесіди, анкетне опитування, інтерв'ю;
- б) оцінку здоров'я, витривалості, працездатності;
- в) стажування на інших посадах;
- г) іспити, рейтингові оцінки.

10. Відповідно до теорії справедливості Адамса:

- а) необхідно проводити анкетування;
- б) необхідно проводити змагання;
- в) люди схильні постійно порівнювати власні зусилля і винагороди з аналогічними показниками інших працівників;
- г) люди прагнуть порівнювати себе з іншими людьми.

11. Відповідно до теорії соціальних порівнянь:

- а) необхідно проводити анкетування;
- б) необхідно проводити змагання;
- в) люди схильні постійно порівнювати власні зусилля і винагороди з аналогічними показниками інших працівників;
- г) люди прагнуть порівнювати себе з іншими людьми.

Контрольні запитання

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

підкріплення?

Література: основна [2; 3; 6; 7-10]; додаткова [5; 11; 15; 17; 18].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11

Тема: Методи оцінювання персоналу

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань та практичних навичок щодо процесу і показників оцінювання персоналу.

Дискусійні питання

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

Діагностичне завдання 1

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

Вихідні бали оцінювання персоналу за освітою: з загальною середньою освітою - 0,1; після закінчення ПТУ - 0,15; з середньою спеціальною освітою - 0,25.

Стаж роботи оцінюється:

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

за 15 і більше років - 0,15 бала.

За підвищення професійної майстерності:

короткострокові курси та курси цільового призначення - 0,5 бала; навчання у

вечірній школі - 0,05 бала; отримання другої професії - 0,10 бала;

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

Зробіть висновки.

Контрольні запитання

1. Поясніть на конкретних прикладах, як функції керівників і спеціалістів можна описати за допомогою певних економічних показників.

2. Щодо яких категорій персоналу найдоцільніше користуватися оцінюванням за цілями?

3. Яка ваша думка стосовно проведення атестації персоналу? Які існують напрями її удосконалення?

Література: основна [1-3; 6-10]; додаткова [5; 11; 15; 17; 18].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12

Тема: Зарубіжний досвід мотивації персоналу

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо зарубіжного досвіду мотивації персоналу.

Дискусійні питання

1. Японська модель мотивації персоналу.
2. Американська модель мотивації персоналу.
3. Європейська модель мотивації персоналу.
4. Переваги та недоліки різних моделей мотивації персоналу.

Практичні завдання

Евристичне завдання 1. 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 – 400 грн. Визначити кількість і вартість акцій компанії, яку матимуть право викупити керівники компанії.

Евристичне завдання 2. Підготувати есе на тему:

1) «Досвід національних та американських компаній застосування програм участі в акціонерному капіталі»;

2) «Досвід японських корпорацій щодо системи «довічного найму» при мотивуванні робітників».

Тестові завдання:

1. Система мотивації персоналу в японській моделі реалізується переважно за рахунок:

- а) кваліфікації (профмайстерності);
- б) віку;
- в) стажу роботи;
- г) індивідуалізації на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

2. Система мотивації персоналу в американській моделі реалізується переважно за рахунок:

- а) кваліфікації (профмайстерності);
- б) віку;
- в) стажу роботи;
- г) індивідуалізації на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

3. Система мотивації персоналу в європейській моделі реалізується переважно за рахунок:

- а) кваліфікації (профмайстерності);
- б) віку;
- в) стажу роботи;
- г) індивідуалізації на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

4. Основною метою мотивації персоналу в японській моделі є:

- а) максимізація прибутку;
 - б) підвищення ефективності роботи підприємства;
 - в) підвищення ефективності роботи персоналу.
 - г) одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.
5. Основною метою мотивації персоналу в американській моделі є:
- а) максимізація прибутку;
 - б) підвищення ефективності роботи підприємства;
 - в) підвищення ефективності роботи персоналу.
 - г) одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.
6. Основною метою мотивації персоналу в європейській моделі є:
- а) максимізація прибутку;
 - б) підвищення ефективності роботи підприємства;
 - в) підвищення ефективності роботи персоналу.
 - г) одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.
7. Система "довічного найму" робітників характерна для:
- а) американської моделі мотивації персоналу;
 - б) японської моделі мотивації персоналу;
 - в) європейської моделі мотивації персоналу;
 - г) всіх систем одночасно.
8. Участь в акціонерному капіталі як форма мотивації персоналу домінує:
- а) в американській моделі;
 - б) в японській моделі;
 - в) європейської моделі;
 - г) у всіх зазначених моделях.
9. Особливістю шведської моделі мотивації праці є акцент на:
- а) матеріальну мотивацію;
 - б) політику т. зв. солідарної заробітної плати;
 - в) соціальне забезпечення;
 - г) атестацію співробітників.
10. Основні елементи мотивації праці в розвинених країнах базуються на

таких загальних принципах:

- а) диференціація оплати праці;
- б) погодинна форма заробітної плати;
- в) пріоритет розумової праці над фізичною;
- г) демотивація праці.

Контрольні запитання

1. У чому полягають основні особливості японської моделі мотивації персоналу?
2. Які принципи лежать в основі системи довічного найму в Японії?
3. Яку роль у японській моделі мотивації відіграють корпоративна культура та колективізм?
4. Які основні інструменти стимулювання працівників використовуються в американській моделі мотивації?
5. У чому проявляється індивідуалістичний характер американської системи мотивування персоналу?
6. Які методи матеріального та нематеріального стимулювання застосовуються в американських компаніях?
7. Які характерні риси європейської моделі мотивації персоналу?
8. Як у країнах Європи поєднуються економічні та соціальні методи мотивування працівників?
9. Яке значення для європейської моделі мотивації має соціальний захист працівників?
10. У чому полягають основні відмінності між японською, американською та європейською моделями мотивації персоналу?
11. Які переваги має японська модель мотивації персоналу для роботодавців і працівників?
12. Які недоліки характерні для американської моделі мотивування персоналу?
13. Які переваги та обмеження має європейська система мотивації персоналу?

14. Які елементи зарубіжного досвіду мотивації персоналу можуть бути ефективно використані в українських організаціях?

15. Як особливості національної культури впливають на формування системи мотивації персоналу в різних країнах?

Література: основна [1-4; 6-10]; додаткова [6; 8; 17; 18].

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Андрущенко І. М. Мотивація персоналу в умовах змін: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 320 с.
2. Бондаренко Т. С. Мотивація працівників у сучасних організаціях: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 290 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Євтушенко Л. М. Стратегії мотивації персоналу у міжнародних компаніях. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2023. 310 с.
5. Захаренко П. О. Сучасні підходи до стимулювання працівників. Вінниця: ВНТУ, 2020. 250 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2009. 428 с.
8. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
9. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>
10. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с

Додаткова

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> .

2. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. No 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 125–131.
4. Герасименко О.,О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>(дата звернення: 30.09.2024).
5. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. No 10. С. 22–28.
6. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. No 3(55). С. 94–100.
7. Дон О. Д., Приварникова І. Ю. Нематеріальний складник групової трудової мотивації. Вісник Дніпропетровського університету. Менеджмент інновацій. 2016. Т.24. Вип.7. С. 185–193.
8. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. No 1(3). С. 143–148.
9. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки. 2018. Вип. 1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9.
10. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Ефективна економіка. 2020. No 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf.

11. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.
12. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347–352
13. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209
14. Мотиваційні ключі для лідера. URL: <https://coach-school.org/blog/keys> .
15. Мутерко Г.М, Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602>
16. Прозора робота. Що пропонують компанії крім зарплати. URL: <https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0>.
17. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48.
18. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
19. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
20. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталий розвиток економіки. 2017. № 2(35). С. 90–95.
21. Що таке нематеріальна мотивація працівників? URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv>(дата звернення: 24.11.2024)

Лаврук О.С.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з навчальної дисципліни «Мотивування персоналу»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073
Менеджмент

Надруковано з оригінал-макета автора.

Формат 60x84/16. Папір офсетний, друк цифровий.

Гарнітура Times New Roman. Ум.-друк. арк. 2,7. Авт. арк. 1,75.

Наклад 10 прим. Зам. 0074.

Друк – ТОВ “Апостроф”, вул. Панівецька, 1-а,
м. Кам’янець-Подільський, Україна, 3230