

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання аудиторних практичних та семінарських занять з дисципліни
«Мотиваційний менеджмент»

для здобувачів вищої освіти
галузі знань 73 «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Харків – 2022

УДК65.012

М 54

Рецензенти:

Чемчикаленко Р. А. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного бізнесу, фінансів та обліку Навчально-наукового Харківського торговельно-економічного інституту Української інженерно-педагогічної академії

Тюріна Д. М. – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Економічного факультету*

*Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 19 січня 2022 р.)*

М 54

Методичні рекомендації до виконання аудиторних практичних та семінарських занять з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти галузі знань 73 Менеджмент спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г. О. Сукрушева – Харьков, КП "Міська друкарня" 2022. - 20 с.

Методичні рекомендації складено для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти. В методичних рекомендаціях подано методичні та довідкові матеріали, необхідні для аудиторних занять з дисципліни «Мотиваційний менеджмент».

Методичні рекомендації розраховані для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, викладачів.

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

© Сукрушева Г. О.,
уклад., 2022

Вступ

Методичні рекомендації призначені для студентів денної й заочної форм навчання з професійною орієнтацією на спеціальність 073 «Менеджмент», які вивчають дисципліну «Мотиваційний менеджмент». Вони передбачають глибоке й всебічне вивчення студентами теорії та самостійне закріплення практичних навиків мотивації персоналу підприємства, організації.

Вивчення дисципліни «Мотиваційний менеджмент» - дозволяє закласти основу знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів мотивації стимулювання праці, розробки систем стимулювання, проектів і програм та забезпечення ефективного функціонування мотиваційного механізму, в динамічному ринковому середовищі; ознайомитися з вітчизняним та закордонним досвідом застосування мотиваційного менеджменту.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- застосувати критичний аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій підприємства і мотиваційного менеджменту, включаючи характеристику переваг та обмежень їх застосування в практиці підприємств України;

- довести необхідність формування сучасної системи стимулювання в українських підприємствах;

- представити найпоширеніші і нові підходи до методів мотивації та стимулювання, ознайомити з методами аналізу мотиваційного профілю та оцінки праці персоналу підприємства;

- визначити методичні принципи формулювання цілей мотиваційного механізму, охарактеризувати моделі і методи розробки системи стимулювання у вигляді «алгоритму стимулювання» з урахуванням обраної політики ведення бізнесу в межах ефективної системи прийняття стратегічних управлінських рішень;

- обґрунтувати необхідність розробки програми корпоративної мотивації, як інструменту реалізації мотиваційного механізму на підприємстві, формування підсистеми стимулювання праці в рамках загальної стратегії підприємства для забезпечення безперервності цього процесу; взаємозв'язку мотивації тактики управління.

1. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин												
	Денна форма						Заочна форма						
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі					
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг	9	1				8	13	1					12
Тема 2 Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту	11	1	2			8	13	1					12
Тема 3. Прикладні аспекти використання теорій мотивацій	16	4	2			10	13	1					12
Тема 4. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу	16	4	2			10	13	1					12
Тема 5. Формування компенсаційної політики на підприємстві	16	4	2			10	13	1					12
Тема 6. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи	14	4	2			8	13	1					12
Тема 7. Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів	10	2				8	12						12
Тема 8. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці	14	4	2			8	11	1					10
Тема 9. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів	10	2				8	10						10
Тема 10. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників	12	2	2			8	15	1	2				12
Тема 11. Соціальний пакет: структура, підходи до формування	10	2				8	12						12

Тема 12. Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку	12	2	2			8	12					12
Усього годин	150	32	16			102	150	8	2			140

2. Теми семінарських (практичних) занять

№ теми	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом, його організаційне забезпечення	2	
2	Прикладні аспекти використання теорій мотивацій	2	
3	Аналіз рівня і динаміки заробітної плати на прикладі віртуального підприємства	2	
4	Аналіз тарифних умов оплати праці та проектування вилкової моделі на прикладі віртуального підприємства	2	
5	Оцінювання посад і формування грейдів на прикладі віртуального підприємства	2	
6	Аналіз порядку встановлення одноразових премій і винагород, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення на прикладі віртуального підприємства	2	
7	Аналіз формування соціального пакета на підприємстві та розроблення пропозицій щодо підвищення його конкурентоспроможності на прикладі віртуального підприємства.	2	2
8	Контрольна робота	2	-
	Разом	16	2

3. Кількість балів за семінарські/практичні заняття

№ теми	Назва теми	Кількість балів (денна форма навчання)	Кількість балів (заочна форма навчання)
1	Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом, його організаційне забезпечення	2	
2	Прикладні аспекти використання теорій мотивацій	3	
3	Аналіз рівня і динаміки заробітної плати на прикладі віртуального підприємства	3	
4	Аналіз тарифних умов оплати праці та проектування вилкової моделі на прикладі віртуального підприємства	3	
5	Оцінювання посад і формування грейдів на прикладі віртуального підприємства	3	
6	Аналіз порядку встановлення одноразових премій і винагород, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення на прикладі віртуального підприємства	3	
7	Аналіз формування соціального пакета на підприємстві та розроблення пропозицій щодо підвищення його конкурентоспроможності на прикладі віртуального підприємства.	3	20
	Разом	20	20

3. Тематика практичних занять

Семінарське заняття 1.

Тема: Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом, його організаційне забезпечення

Питання для обговорення:

1. Наведіть характеристики мотиваційного профілю особистості.
2. Дайте порівняльну характеристику видам мотивів і стимулів.
3. Розкрийте сутність категорії «мотивація».
4. Назвіть основні етапи мотиваційного процесу та розкрийте їх зміст.
5. Розкрийте сутність категорії «винагорода» та назвіть її відмінності від інших понять.
6. Назвіть корпоративні цілі, досягненню яких має сприяти система мотивування персоналу.
7. Охарактеризуйте функції мотиваційного менеджменту.
8. Назвіть посадових осіб, які реалізують функцію мотиваційного менеджменту на підприємстві.
9. Охарактеризуйте чинники, що впливають на чисельний склад і структуру відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу.
10. Розмежуйте завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби персоналу та керівниками структурних підрозділів.
11. Обґрунтуйте необхідність узгодження питань оплати праці з первинною профспівковою організацією.
12. Назвіть посадових осіб, які здійснюють правове забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві.
13. Назвіть законодавчі акти, норми яких необхідно враховувати під час розв'язання завдань з мотивування працівників.
14. Наведіть законодавчі акти, на підставі яких здійснюється матеріальна мотивація працівників підприємств, що фінансуються з бюджету.
15. Охарактеризуйте документи, що належать до нормативно-правової бази мотиваційного менеджменту та які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.

Теми рефератів та доповідей:

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.

Практична робота 1 (Ділова гра)

Тема: Прикладні аспекти використання теорій мотивацій

Форма підготовки: командна (склад команди - 5-6 чоловік).

Зміст ділової гри. Обговорення теорії відбувається на суді, де слухається справа про доцільність розробки і застосування мотиваційних теорій. У засіданні беруть участь наступні рольові групи:

Обвинувачені (автор теорії і його послідовники), їх завдання представити сутність теорії, переконати присутніх в її важливості для розвитку науки і практики, описати якомога більше напрямів і способів застосування теорії в управлінні персоналом, привести контраргументи обвинувачам;

Захисники, їх завдання підтвердити важливість теорії, уявити додаткові аргументи на користь теорії, спростувати слова обвинувачів;

Обвинувачі, їх завдання довести слабкість теорії, навести приклади недієздатності теорії;

Члени присяжного суду, повинні вислухати всі сторони і оцінити їх роботу за критеріями, оголосити свої висновки.

Сценарій і послідовність дій:

а) виступ обвинувачених у певній теорії, регламент до 10 хвилин;

б) виступ обвинувачів (частина команд), регламент до 5 хв.

в) виступ захисту (інша частина команд), регламент до 3 хвилин;

виступає тільки одна команда на вибір суду;

г) у відповідь слово обвинувачених, регламент 3 хвилини;

д) заключне слово членів суду (до складу входять представники кожної команди).

Порядок підготовки і проведення гри:

Попередня підготовка до заняття - вивчити всі теорії мотивації і виконати письмове завдання.

Кожна команда вибирає теорію (за бажанням можна поєднати дві схожі або розвиваючі один одного теорії) вченого, від імені якого вона буде виступати: теорії Маслоу, Герцберга, Альдерфера, МакФі гора, МакКлелланда, Портера і Лоулера, Скіннера, Врума, Адамса, Локка, Аткинсона (теорії не повинні повторюватися у різних команд).

Всі команди будуть послідовно виступати в трьох ролях - з позицій обвинувачених, обвинувачів, захисників, тому необхідно попередньо підготуватися до виконання цих ролей (продумати свої аргументи і методи впливу на опонентів).

Критерії оцінки членами суду обвинувачених:

ясність викладу теорії - 1-3 бали;

глибина викладу теорії - 3-5 балів;

вагомість і розгорнення аргументів на захист теорії, рівень опрацювання напрямків її

використання в управлінні персоналом - 3-8 балів;

вміння відстоювати свої позиції - 3-5 балів.

Додатковий критерій - активність, розгорнення і переконливість аргументів на захист або обвинувачення теорії при виконанні даної командою ролей захисників і обвинувачів - 3-8 балів.

Загальна оцінка складається з суми середніх балів за критеріями.

Письмове завдання (виконується внеаудиторно до проведення ділової гри).

Заповнити наступну форму по кожній теорії мотивації:

назва, автор теорії;

найбільш значущі положення теорії;

щодо окремих положень теорії написати, де і яким чином вони можуть бути використані в

управлінні персоналом;

перерахувати слабкі сторони теорії, що перешкоджають її використанню в практиці управління персоналом.

Практичне заняття 2 (тренінг)

Тема: Аналіз рівня і динаміки заробітної плати на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати стан матеріальної мотивації в організації;
- аналізувати рівень і динаміку номінальної та реальної заробітної плати в організації;
- порівнювати номінальну заробітну плату в організації із соціальними індикаторами та аналогічними показниками у регіоні, галузі, економіці загалом та робити висновки щодо виконання заробітною платою відтворювальної функції та її конкурентоспроможності порівняно з іншими організаціями;
- аналізувати темпи зростання заробітної плати порівняно з показниками, що характеризують результати господарської діяльності підприємства;
- виявляти негативні тенденції в оплаті праці та розробляти пропозиції щодо посилення мотивації працівників за результатами аналізу.

Основні етапи дослідження:

- 1) Зробити аналіз номінальної заробітної плати працівників та її динаміки.
- 2) Зробити аналіз реальної заробітної плати працівників та її динаміки.
- 3) Порівняти номінальну заробітну плату з такими соціальними індикаторами, як прожитковий мінімум і мінімальна заробітна плата та зробити висновок щодо виконання нею відтворювальної функції.

Порівняти динаміку номінальної і реальної заробітної плати в організації з аналогічними показниками у регіоні, галузі, економіці загалом і зробити висновок щодо конкурентоспроможності заробітної плати на підприємстві у порівнянні з іншими організаціями.

- 4) Визначити співвідношення показників номінальної, реальної заробітної плати і показників, які характеризують результати виробничої

діяльності (частка заробітної плати у собівартості продукції¹, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати), зробити висновки щодо узгодженості темпів зростання заробітної плати із темпами зростання показників, що характеризують результати виробничої діяльності.

5) Зробити висновки стосовно ефективності матеріальної мотивації в організації та сформулювати пропозиції щодо її посилення.

Вихідні дані

1) *Загальна інформація.*

Підприємство — ПрАТ «Агротехніка».

Галузь — виробництво машин та устаткування. Регіон — Харківська область.

Таблиця 1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Агротехніка» протягом $(n - 2) - n^2$

Показники	$(n - 2)$ р.	$(n - 1)$ р.	n р.
1. Товарна продукція, тис. грн.	62267,5	67196,6	80636,5
2. Реалізована продукція, тис. грн.	61003,2	67151,3	79786,3
3. Витрати виробництва, тис. грн.	59400,0	65963,8	66121,0
4. Прибуток, тис. грн.	1603,2	1187,5	13665,3
5. Чисельність персоналу, осіб	1591	1562	1573

Таблиця 2 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника на ПрАТ «Агротехніка» впродовж $(n - 2) - n^t$

Показники	$(n - 2)$ р.	$(n - 1)$ р.	n р.
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	26160	28770	38580
зокрема керівників	41500	55540	59730
професіоналів	31850	35130	48450
фахівців	26750	28420	39450
технічних службовців	20710	21770	30540
робітників	25740	26200	36480

Дані щодо розмірів мінімальної заробітної плати та прожиткових мінімумів упродовж відповідного періоду (див. Електронний ресурс: [<http://www.dtkk.com.ua>]).

Дані щодо середньомісячної заробітної плати штатних працівників у галузі, регіоні, по економіці України загалом, індекс цін (інфляції) упродовж відповідного періоду (див. Електронний ресурс: [<http://ukrstat.gov.ua>]).

Практичне заняття 3 (тренінг)

Тема: Аналіз тарифних умов оплати праці та проектування вилкової моделі на прикладі віртуального підприємства

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати тарифні умови оплати праці, виявляти негативні тенденції в оплаті праці та розробляти пропозиції щодо посилення мотивації працівників за результатами аналізу;
- обґрунтовувати доцільність запровадження різних підходів до проектування основної заробітної плати (моделі гнучкого тарифу, вилкової моделі, моделі плаваючих окладів, безтарифної моделі, ЄТС);
- формувати кваліфікаційні групи з оплати праці за вилковою моделлю;
- визначати оптимальні характеристики вилкової моделі: співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої і середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційних груп, тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні, ширину діапазону, перекриття в діапазоні;
- розробляти діапазони співвідношень оплати праці залежно від обраних характеристик;
- визначати базовий кваліфікаційний коефіцієнт, розробляти показники підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах діапазону;
- визначати періодичність перегляду індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів.

Основні етапи дослідження:

- 1) Здійснити аналіз тарифних умов оплати праці на підприємстві, оцінити їх мотиваційний потенціал та виявити недоліки.
- 2) Обґрунтувати доцільність запровадження різних підходів до проектування основної заробітної плати (моделі гнучкого тарифу, вилкової моделі, моделі плаваючих окладів, безтарифної моделі, ЄТС).
- 3) Сформувати кваліфікаційні групи з оплати праці.
- 4) Визначити оптимальні характеристики вилкової моделі на підприємстві: співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчої і середнім коефіцієнтом найвищої кваліфікаційних груп, тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні, ширину діапазону, перекриття в діапазоні.
- 5) Розробити діапазони співвідношень оплати праці.
- 6) Визначити базовий кваліфікаційний коефіцієнт у діапазоні.
- 7) Розробити показники підвищення та зниження мінімального чи середнього коефіцієнта в межах діапазону для різних категорій і професійних груп працівників.
- 8) Визначити періодичність перегляду індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів.

Вихідні дані

- 1) Тарифні умови на ПрАТ «Агротехніка» містять тарифні сітки для

оплати праці робітників (табл. 1) і схему посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (табл. 2).

2) Тарифні ставки й посадові оклади на наступний рік переглядають наприкінці фінансового року під час переукладання колективного договору.

3) Місячна тарифна ставка робітників 1 розряду встановлюється на рівні мінімальної заробітної плати, передбаченої Державним бюджетом України на кінець наступного року.

4) Виходячи із середньомісячного фонду робочого часу розраховують годинні тарифні ставки робітників.

5) Тарифні ставки робітників першого розряду диференціюються за формами оплати праці та за окремими професійними групами. Тарифні ставки робітників з відрядною оплатою на 7 % перевищують тарифні ставки робітників відповідного розряду та професійної групи з почасовою оплатою.

6) Тарифні ставки робітників першої професійної групи перевищують тарифні ставки робітників другої та третьої груп відповідно на 8 та 21 %.

Перша група ставок: слюсарі-інструментальники і верстатники широкого профілю, які працюють з універсальним устаткуванням інструментальних та інших цехів підготовки виробництва до виготовлення особливо точних, відповідальних і складних прес-форм, штампів, приладдя, інструментів, приладів і обладнання; верстатники на унікальному обладнанні, які виготовляють особливо складну продукцію; слюсарі-ремонтники, електромонтери та налагоджувальники, які ремонтують, налагоджують та обслуговують особливо складне й унікальне обладнання.

Друга група ставок: верстатники з обробки металу та інших матеріалів різанням на металообробних верстатах; роботи з холодного штампування металу та інших матеріалів; роботи з виготовлення та ремонту інструменту й технологічної оснастки.

Третя група ставок: інші роботи.

Таблиця 1 – Тарифна сітка

	розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,21	1,46	1,71	1,87	2,0

Таблиця 2 - Схема посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців

№ з/п	Найменування посад	Коефіцієнт співвідношення із тарифною ставкою робітників 1 розряду
1	Директор	за контрактом
2	Головний інженер	2,89
3	Заступники директора з: економіки, виробництва	2,49—2,82
4	Директор з персоналу	2,65
5	Головні: бухгалтер, конструктор, технолог	2,49—2,82
6	Головні: механік, енергетик, металург	2,22—2,54

7	Заступники головного інженера	2,22—2,54
8	Начальники відділів: планово-економічного, виробничого, юридичного, збуту та маркетингу, реклами, метрології, технічного контролю, диспетчерського, охорони праці та техніки безпеки, інструментального	2,22—2,54
9	Начальники цехів: ремонтно-механічного, інструментального, метало-заготівельного, ковальсько-пресового, чавуноливарного, кольорового лиття, модельного, металоконструкцій, механоскладальних, гальванічного, транспортного	2,02—2,45
10	Начальник загальнозаводської лабораторії	2,32
11	Начальники діляниць: ремонтно-енергетичної, дослідно-експериментальної, ремонтно-будівельної, випробувальної, фарбувальної, з виробництва тари, внутрішньозаводського транспорту	1,86—2,32
12	Менеджер з персоналу, юрисконсульт	1,86—2,32
13	Начальники бюро (лабораторії): стандартизації та сертифікації, автоматизованих систем управління виробництвом, з ціноутворення, нормування праці, економічного аналізу	1,86—2,32
14	Майстер виробничої ділянки	1,73—2,32
15	Начальники: господарського відділу, складського господарства, касового господарства	1,86—2,19
16	Професіонали (інженери, економісти, конструктори, технологи, програмісти, бухгалтери (з дипломом спеціаліста)): провідний I категорії II категорії без категорії	2,19—2,45 1,86—2,32 1,73—2,19 1,5—1,86
17	Фахівці всіх спеціальностей (крім визначених у п. 16): I категорії II категорії без категорії	1,86—2,32 1,73—2,19 1,5—1,86
18	Техніки (інспектори) всіх спеціальностей: I категорії II категорії без категорії	1,38—1,73 1,27—1,5 1,15—1,38
19	Агент торговельний, референт, секретар керівника, касир	1,12—1,25
20	Експедитор, табельник, обліковець, нарядник, черговий бюро перепусток, кур'єр	1,04—1,13

Практичне заняття 4 (тренінг)

Тема: 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 грейдів;
- 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 грейди за результатами оцінювання посад і робіт;
- будувати матрицю грейдів;
- установлювати посадові оклади/оклади відповідно до сформованих грейдів;
- 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 грейдів.
- 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 грейди за результатами оцінювання посад і робіт.
- 8) Побудувати матрицю грейдів. Результати занести до таблиці
- 9) Установити посадові оклади/оклади відповідно до сформованих грейдів.
- 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 грейдами занести до таблиці.

Вихідні дані

Фрагмент організаційної структури ПрАТ «Агротехніка» наведено на рисунку. За результатами оцінювання наведених на рисунку посад потрібно сформувати грейди.

діяльності									
Бухгалтер									
Обліковець									
Директор з персоналу									
Менеджер з персоналу									
Економіст з праці									
Інженер з підготовки кадрів									
Інспектор з кадрів									
Начальник відділу збуту та маркетингу									
Економіст зі збуту									
Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою									
Фахівець з методів розширення ринку збуту									
Агент торговельний									
Кур'єр									
Прибиральник виробничих приміщень									
Прибиральник службових приміщень									

Таблиця 2 - Матриця грейдів для окремих підрозділів ПрАТ «Агротехніка»

Грейд	Юридичний відділ	Відділ реклами	Бухгалтерія	Служба персоналу	Відділ збуту та маркетингу
...					
3					
2					
1					

Таблиця 3 - Сформовані грейдів та установлений діапазон посадових окладів працівників ПрАТ «Агротехніка»

Посади	Діапазон посадових окладів		Середнє значення в діапазоні $K_{сер}$
	K_{min}	K_{max}	
1 грейд ($X - X$ балів)			
2 грейд ($X - X$ балів)			
3 грейд ($X - X$ балів)			
...			

Практичне заняття 5 (тренінг)

Тема: Аналіз порядку встановлення одноразових премій і винагород, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати порядок встановлення одноразових премій і винагород та розробляти пропозиції щодо посилення мотивації працівників за результатами аналізу;
- формувати найоптимальніший для підприємства набір одноразових премій і винагород;
- визначати правила виплати премій за результатами роботи за рік;
- визначати розміри/розробляти шкалу диференціації розмірів премій за результатами роботи за рік;
- розробляти підстави для підвищення, зниження розмірів чи позбавлення премій за результатами роботи за рік;
- розробляти порядок виплати та визначати розміри премій за виконання важливих (термінових) і особливо важливих (термінових) завдань;
- розробляти порядок виплати та визначати розміри одноразових заохочень, не пов'язаних з конкретними результатами праці.

Основні етапи дослідження:

- 1) Зробити аналіз ефективності практики встановлення одноразових премій і винагород на підприємстві:
 - здійснити аналіз ефективності порядку встановлення одноразових премій і винагород;
 - оцінити мотиваційний потенціал одноразових премій і винагород;
 - здійснити аналіз ефективності диференціації одноразових премій і винагород;
 - виявити недоліки, що негативно впливають на матеріальну мотивацію працівників.
- 2) Сформувати найоптимальніший для підприємства набір одноразових премій і винагород.
- 3) Визначити правила виплати щорічних премій за результатами роботи за рік.
- 4) Визначити розміри/розробити шкалу диференціації розмірів премій за результатами роботи за рік.
- 5) Розробити підстави для підвищення, зниження розмірів чи позбавлення премій за результатами роботи за рік.
- 6) Розробити порядок виплати та визначити розміри премій за виконання важливих (термінових) і особливо важливих (термінових) завдань.
- 7) Розробити порядок виплати та визначити розміри одноразових заохочень, не пов'язаних з конкретними результатами праці.
- 8) Внести відповідні зміни до Колективного договору і Положення про оплату праці працівників ПрАТ «Агротехніка».

Вихідні дані

Винагороди і заохочення працівників ПрАТ «Агротехніка», що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер

Винагороди за підсумками роботи за рік диференціюються залежно від стажу роботи на підприємстві:

- для працівників зі стажем роботи на підприємстві від 1 до 3 років винагорода виплачується у розмірі до 25 % тарифної ставки (посадового окладу);
- для працівників зі стажем роботи від 4 до 7 років — у розмірі до 50 % тарифної ставки (посадового окладу);
- для працівників зі стажем роботи від 8 до 12 років — у розмірі до 75 % тарифної ставки (посадового окладу);
- для працівників зі стажем роботи понад 12 років — у розмірі до 100 % тарифної ставки (посадового окладу).

Премії за виконання важливих (термінових) і особливо важливих (термінових) завдань (ліквідація аварії, усунення раптових неполадок, наслідків стихійного лиха тощо) виплачуються працівникам у розмірі від 50 % до однієї тарифної ставки (посадового окладу) залежно від терміновості та масштабності події.

Практичне заняття 6 (тренінг)

Тема: Аналіз формування соціального пакета на підприємстві та розроблення пропозицій щодо підвищення його конкурентоспроможності на прикладі віртуального підприємства.

Завдання тренінгу полягають у формуванні вмінь:

- аналізувати структуру соціального пакета на підприємстві;
- аналізувати розмір і порядок установлення соціальних виплат, благ і заохочень;
- визначати відповідність переліку та розмірів виплат і компенсацій нормам трудового законодавства;
- оцінювати конкурентоспроможність соціального пакета та його вплив на бренд роботодавця на ринку праці;
- формувати перелік соціальних виплат, благ і заохочень відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів;
- розробляти пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності соціального пакета.

Основні етапи дослідження:

- 1) Здійснити аналіз структури соціального пакета на підприємстві, розміру та порядку встановлення соціальних виплат, благ і заохочень.
- 2) Вивчити трудове законодавство і компенсаційну політику підприємств-конкурентів у частині надання соціальних виплат, благ і заохочень на підставі дослідження інформації, розміщеної у ЗМІ та Інтернеті, зокрема рекламних оголошеннях.

3) Визначити міру відповідності переліку, розмірів і порядку нарахування соціальних виплат, благ і заохочень нормам трудового законодавства.

4) Порівняти соціальний пакет на підприємстві з пропозиціями інших підприємств галузі та оцінити конкурентоспроможність соціального пакета і його вплив на бренд роботодавця на ринку праці.

5) Обрати оптимальний підхід до формування соціального пакета.

6) Сформувати соціальний пакет відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів.

7) Внести відповідні зміни до Колективного договору і Положення про оплату праці працівників ПрАТ «Агротехніка».

Вихідні дані

Колективним договором ПрАТ «Агротехніка» передбачено такі соціальні виплати та заохочення:

— заохочувальні виплати, не пов'язані з конкретними результатами праці:

— до ювілейних дат — у розмірі 50 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— до дня народження — 20 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— за довголітню і бездоганну трудову діяльність — 100 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— до державних, релігійних свят, передбачених трудовим законодавством, а також професійних свят — 30 % посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— компенсаційні виплати:

— за невикористану щорічну відпустку;

— на відрядження;

— у разі переведення чи направлення на роботу в іншу місцевість;

— у разі направлення для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з відривом від роботи;

— у разі використання для потреб підприємства власних транспортних засобів;

— матеріальна допомога:

— працівникам, які мають дітей віком до 16 років, видавати новорічні подарунки;

— працівникам, у яких на утриманні є діти-інваліди віком до 18 років, надавати допомогу в розмірі посадового окладу (тарифної ставки);

— на оздоровлення під час надання відпустки або у зв'язку з важким фінансовим становищем — у розмірі посадового окладу (тарифної ставки) працівника;

— у разі тривалої хвороби (понад місяць) працівника — допомога в розмірі посадового окладу (тарифної ставки);

— при народженні дитини — у розмірі двох посадових окладів

(тарифних ставок) працівника;

— оплата або відшкодування ритуальних послуг на поховання працівника — у розмірі до 2500 грн.;

— у разі смерті батьків, дітей, інших членів родини працівника — 2000 грн.;

— у разі одруження працівника або його дитини, які беруть шлюб уперше, — у розмірі 2000 грн.;

— у разі заподіяного працівникові каліцтва або іншого ушкодження здоров'я під час виконання ним посадових обов'язків.

У разі виходу на пенсію працівникам може надаватися матеріальна допомога з урахуванням відпрацьованого часу на підприємстві:

— від 3 до 5 років — у розмірі одного посадового окладу;

— від 5 до 10 років — у розмірі двох посадових окладів;

— від 10 до 20 років — у розмірі трьох посадових окладів;

— понад 20 років — у розмірі п'яти посадових окладів.

4. Критерії оцінювання практичних та семінарських занять

№ п/п	Критерії
1.	студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу
2.	студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки
3.	студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.
4.	студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
5.	студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань, допускаючи при цьому суттєві помилки.

5. Рекомендоване методичне забезпечення

Основна література

1. Актянов Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : *практ. Пособие*. Москва: КНОРУС, 2010.

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

3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности Н.Новгород: НИМБ,

2003. 320 с.

4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : *монографія*. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

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

6. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сб. практических инструментов Москва : Эксмо, 2010. 245с.

7. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: *учебное пособие*. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 106 с.

8. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін; за наук. ред. О. І. Бондарчук Київ: , 2014. 148 с.

12. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 64 с.

13. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича–Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.

14. Рульєв В. А., С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Управління персоналом: *навчальний посібник* для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

15. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент Київ : МАУП, 2001.

Допоміжна література

16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.

17. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>.

18. Командний менеджмент : навч. посіб. / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б.; за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.

19. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

Ресурси мережі Internet:

1. www.kmu.gov.ua – Кабінет міністрів України
2. www.rada.gov.ua – Верховна Рада України
3. www.ukrstat.gov.ua – Державний комітет України із статистики
4. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців
5. www.strategy.com.ua – журнал «Стратегии»
6. www.management.web-standart.net – журнал «Управление компанией»
7. www.12manage.com – Інтернет-портал з проблем менеджменту