МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 005.95:331.101.3 (072)
У 66

Рецензенти:

Глізнуца М. Ю. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Кудінова М. М. – доцент, кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 9 від 25 червня 2026 року)

У 66 **Управління** мотивацією та залученням персоналу : методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / укладачі І. О. Штеймиллер., К. І. Панова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 30 с.)

Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни «Управління мотивацією та залученням персоналу» містять теоретичні основи та практичні інструменти формування системи мотивації персоналу. Матеріал структуровано за темами та охоплює мотиваційний менеджмент, організаційне забезпечення мотивації, теорії мотивації, компенсаційну політику, системи оплати праці, доплати й надбавки, соціальний пакет і нематеріальну мотивацію.

Кожна тема включає питання для самостійного опрацювання, тестові завдання та теми рефератів і презентацій практичного спрямування, що сприяє формуванню системного розуміння мотивації та залучення персоналу як інструменту підвищення ефективності організацій.

Видання призначене для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», викладачів і всіх, хто цікавиться сучасними підходами до управління персоналом.

УДК 005.95:331.101.3 (072)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026
© Штеймиллер І. О., Панова К. І., укл., 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….…….. 4
ТЕМА 1. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ……. 5
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ…… 7
ТЕМА 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЙ…….. …… 9
ТЕМА 4. КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ …….. 11
ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 13
ТЕМА 6. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ…… 15
ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ…… 17
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ…… 19
ТЕМА 9. УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ…… 21
ТЕМА 10. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ…… 23
ТЕМА 11. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ…….. 25
ТЕМА 12. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ…… 27
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА…….. 29

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу організації. У цих умовах ефективне управління мотивацією та залученням персоналу набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень і конкурентоспроможність підприємств.

Дисципліна «Управління мотивацією та залученням персоналу» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння сучасних підходів до стимулювання трудової активності працівників, розвитку їх залученості та підвищення ефективності використання трудового потенціалу організації. Вивчення дисципліни передбачає опанування як теоретичних основ мотиваційного менеджменту, так і практичних інструментів формування компенсаційної політики, систем оплати праці, соціальних пакетів та нематеріальної мотивації.

Методичні рекомендації до самостійної роботи розроблено з метою забезпечення якісної організації навчального процесу та поглибленого опрацювання навчального матеріалу. Вони містять питання для самостійного вивчення, тестові завдання різних рівнів складності, а також теми рефератів і презентацій, що спрямовані на розвиток аналітичного мислення та практичних навичок у сфері управління персоналом.

Використання даних методичних рекомендацій сприятиме формуванню у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей у сфері мотиваційного менеджменту, здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно застосовувати сучасні інструменти залучення персоналу в діяльності організацій.

ТЕМА 1. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Мета самостійної роботи - сформувати цілісне розуміння сутності мотиваційного менеджменту, його ролі в системі управління персоналом та впливу на формування конкурентних переваг організації; опанувати базові теоретичні підходи до мотивації працівників і навчитися застосовувати їх у практичній діяльності сучасних підприємств.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту.
2. Основні теорії мотивації (змістовні та процесуальні).
3. Роль мотивації у системі управління персоналом.
4. Види мотивації: матеріальна та нематеріальна.
5. Поняття стимулювання та його відмінність від мотивації.
6. Мотиваційні фактори ефективної праці.
7. Сучасні підходи до мотивації персоналу.
8. Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників.
9. Мотивація як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.
10. Особливості мотивації персоналу в умовах кризи та нестабільності.

Тестові завдання

1. Мотивація — це:
а) контроль працівників
б) процес спонукання до діяльності
в) оцінка результатів
г) планування роботи
2. До змістовних теорій мотивації належить:
а) теорія очікувань
б) теорія справедливості
в) теорія потреб
г) теорія підкріплення
3. Хто є автором ієрархії потреб?
а) Герцберг
б) Маслоу
в) МакГрегор
г) Врум
4. Мотивація працівників належить до функції:
а) планування
б) організації

в) контролю
г) управління персоналом

5. До нематеріальної мотивації відноситься:
а) премія
б) зарплата
в) кар'єрне зростання
г) бонус

6. Стимулювання — це:
а) внутрішній процес
б) зовнішній вплив
в) контроль
г) аналіз

7. Яка теорія відноситься до процесуальних?
а) Маслоу
б) Герцберг
в) Врум
г) Альдерфер

8. Основна мета мотиваційного менеджменту:
а) зменшення витрат
б) підвищення продуктивності праці
в) збільшення штату
г) контроль

9. Конкурентні переваги формуються через:
а) мотивацію персоналу
б) збільшення податків
в) скорочення витрат
г) звільнення працівників

10. Внутрішня мотивація базується на:
а) преміях
б) штрафах
в) особистих потребах
г) контролі

Теми рефератів / презентацій

1. Розробка системи мотивації персоналу для малого бізнесу.
2. Аналіз мотиваційної політики українських компаній.
3. Впровадження KPI як інструменту мотивації.
4. Роль нематеріальної мотивації в IT-секторі.
5. Мотивація працівників у дистанційному форматі роботи.
6. Гейміфікація як сучасний інструмент мотивації персоналу.
7. Оцінка ефективності мотиваційної системи підприємства.
8. Мотивація покоління Z на робочому місці.
9. Антикризова мотивація персоналу в умовах воєнного стану в Україні.
10. Вплив лідерства керівника на мотивацію команди.

Тема 2 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета самостійної роботи - сформувати системне розуміння організаційного забезпечення мотиваційного менеджменту, опанувати принципи побудови ефективної мотиваційної системи на підприємстві, навчитися аналізувати та вдосконалювати організаційні механізми мотивації персоналу з урахуванням сучасних умов господарювання в Україні.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність організаційного забезпечення мотиваційного менеджменту.
2. Основні елементи системи мотивації персоналу на підприємстві.
3. Роль HR-служби у формуванні мотиваційної політики.
4. Організаційна структура управління мотивацією.
5. Принципи побудови ефективної системи мотивації.
6. Нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу в Україні.
7. Колективний договір як інструмент мотивації.
8. Взаємозв’язок мотивації з оцінкою персоналу.
9. Вплив організаційної культури на систему мотивації.
10. Адаптація мотиваційної системи до змін у зовнішньому середовищі.

Тестові завдання

1. **Організаційне забезпечення мотивації — це:**
   а) лише виплата зарплати;
   б) система умов і механізмів управління мотивацією;
   в) контроль працівників;
   г) планування виробництва
2. **До елементів мотиваційної системи належить:**
   а) стратегія;
   б) стимулювання;
   в) контроль якості;
   г) аудит
3. **Хто відповідає за мотиваційну політику на підприємстві?**
   а) лише директор
   б) HR-служба та керівництво
   в) бухгалтерія
   г) працівники
4. **Колективний договір регулює:**
   а) лише зарплату
   б) соціально-трудові відносини
   в) маркетинг
   г) фінанси
5. **Принцип системності означає:**
   а) випадковість дій
   б) узгодженість елементів системи

в) контроль
г) ізольованість

6. **Нормативне забезпечення включає**:
   а) закони та підзаконні акти
   б) тільки накази керівника
   в) інструкції
   г) плани
7. **Організаційна структура мотивації передбачає:**
   а) лише ієрархію
   б) розподіл функцій і відповідальності
   в) контроль
   г) звітність
8. **Мотивація пов’язана з оцінкою персоналу через:**
   а) штрафи
   б) результати діяльності
   в) відпустки
   г) стаж
9. **Організаційна культура впливає на:**
   а) лише прибуток
   б) поведінку працівників
   в) податки
   г) виробництво
10. **Гнучкість мотиваційної системи означає:**
   а) сталість
   б) адаптацію до змін
   в) контроль
   г) жорсткість

Теми рефератів / презентацій

1. Розробка організаційної моделі управління мотивацією на підприємстві.
2. Аналіз структури HR-відділу та його ролі у мотивації персоналу.
3. Побудова ефективної системи винагород на підприємстві.
4. Практика укладання колективного договору в українських компаніях.
5. Впровадження системи оцінки персоналу (performance appraisal).
6. Організаційні бар’єри ефективної мотивації та шляхи їх подолання.
7. Роль корпоративної культури у формуванні мотиваційної системи.
8. Цифровізація HR-процесів і мотиваційний менеджмент.
9. Адаптація мотиваційної системи до умов воєнного стану в Україні.
10. Взаємозв’язок організаційної структури підприємства та мотивації працівників.

ТЕМА 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЙ

Мета самостійної роботи - сформувати практичні навички застосування основних теорій мотивації у діяльності організацій, навчитися адаптувати класичні та сучасні мотиваційні підходи до реальних умов функціонування підприємств, а також оцінювати ефективність використання мотиваційних інструментів у різних управлінських ситуаціях.

Питання для самостійного опрацювання

1. Практичне значення теорій мотивації в управлінні персоналом.
2. Використання теорії потреб у формуванні мотиваційних програм.
3. Застосування двофакторної теорії у сучасних організаціях.
4. Теорія очікувань і її роль у стимулюванні працівників.
5. Теорія справедливості в управлінні винагородами.
6. Інтеграція різних теорій мотивації в практиці підприємств.
7. Адаптація теорій мотивації до українського бізнес-середовища.
8. Типові помилки при застосуванні мотиваційних теорій.
9. Вплив індивідуальних характеристик працівників на вибір мотиваційних підходів.
10. Оцінка ефективності застосування мотиваційних теорій.

Тестові завдання

1. Теорії мотивації використовуються для:

а) контролю працівників
б) пояснення поведінки людей
в) бухгалтерського обліку
г) планування

2. Двофакторна теорія розроблена:

а) Маслоу
б) Герцбергом
в) Врумом
г) Адамсом

3. Теорія очікувань пов’язана з:

а) потребами
б) винагородою і результатом
в) контролем
г) дисципліною

4. Теорія справедливості акцентує увагу на:

а) зарплаті
б) порівнянні себе з іншими
в) контролі
г) плануванні

5. Застосування теорій мотивації допомагає:

а) зменшити штат

б) підвищити ефективність праці
в) збільшити контроль
г) зменшити витрати

6. Індивідуальний підхід у мотивації означає:

а) однакові стимули для всіх
б) врахування особливостей працівників
в) контроль
г) штрафи

7. Помилкою застосування мотиваційних теорій є:

а) адаптація
б) механічне використання
в) аналіз
г) оцінка

8. Інтеграція теорій означає:

а) використання однієї теорії
б) поєднання різних підходів
в) відмову від теорій
г) контроль

9. Ефективність мотивації залежить від:

а) лише зарплати
б) комплексного підходу
в) контролю
г) дисципліни

10. Практичне застосування теорій мотивації спрямоване на:

а) формальність
б) реальні результати
в) контроль
г) звітність

Теми рефератів / презентацій

1. Застосування теорії Маслоу у системі мотивації підприємства.
2. Практичне використання двофакторної теорії Герцберга.
3. Використання теорії очікувань Врума у побудові системи стимулювання.
4. Теорія справедливості Адамса в управлінні винагородами.
5. Інтегрована модель мотивації для сучасного підприємства.
6. Кейси успішного застосування мотиваційних теорій в українських компаніях.
7. Помилки керівників при використанні мотиваційних підходів.
8. Індивідуалізація мотивації персоналу: практичні інструменти.
9. Мотивація персоналу в умовах дистанційної роботи: застосування теорій.
10. Аналіз ефективності мотиваційних програм на підприємстві.

ТЕМА 4. КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ

Мета самостійної роботи - сформувати комплексне розуміння сутності компенсаційного пакета та структури трудових доходів персоналу, опанувати принципи формування ефективної системи винагород на підприємстві, а також набути практичних навичок аналізу й удосконалення компенсаційної політики з урахуванням сучасних умов ринку праці в Україні.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність та структура компенсаційного пакета.
2. Основні складові трудових доходів працівників.
3. Заробітна плата як ключовий елемент компенсації.
4. Додаткові виплати та їх роль у мотивації персоналу.
5. Соціальні пільги та бонуси в системі винагород.
6. Принципи формування компенсаційного пакета.
7. Грейдингова система оплати праці.
8. Роль компенсаційного пакета у залученні та утриманні персоналу.
9. Вплив ринку праці на рівень трудових доходів.
10. Законодавче регулювання оплати праці в Україні.

Тестові завдання

1. Компенсаційний пакет - це:

а) лише заробітна плата
б) сукупність усіх форм винагороди працівника
в) премії
г) податки

2. До основної заробітної плати належить:

а) премія
б) оклад
в) бонус
г) компенсація

3. Додаткова заробітна плата включає:

а) оклад
б) тариф
в) надбавки і доплати
г) податки

4. Нематеріальні складові компенсації - це:

а) зарплата
б) премії
в) соціальні гарантії та пільги
г) податки

5. Грейдинг - це:

а) система контролю

б) система класифікації посад і оплати праці
в) метод навчання
г) аналіз

6. Бонуси використовуються для:

а) покарання
б) стимулювання результатів
в) контролю
г) планування

7. Компенсаційний пакет впливає на:

а) лише витрати
б) мотивацію і лояльність персоналу
в) податки
г) звітність

8. Мінімальна заробітна плата встановлюється:

а) підприємством
б) державою
в) працівником
г) профспілкою

9. Соціальні пільги включають:

а) штрафи
б) медичне страхування
в) контроль
г) планування

10. Основна мета компенсаційної політики:

а) зменшення витрат
б) забезпечення справедливої винагороди
в) контроль
г) звітність

Теми рефератів / презентацій

1. Розробка ефективного компенсаційного пакета для підприємства.
2. Аналіз рівня заробітної плати в Україні та факторів її формування.
3. Грейдингова система: практика впровадження на підприємстві.
4. Роль бонусних програм у мотивації персоналу.
5. Порівняння компенсаційних пакетів українських і міжнародних компаній.
6. Соціальні пільги як інструмент утримання персоналу.
7. Оптимізація структури трудових доходів працівників.
8. Вплив компенсаційного пакета на продуктивність праці.
9. Проблеми та перспективи оплати праці в Україні в умовах воєнного стану.
10. Цифрові інструменти управління компенсаціями (HRM-системи).

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета самостійної роботи - сформувати системне розуміння процесу формування компенсаційної політики на підприємстві, опанувати принципи та етапи її розробки, навчитися обґрунтовувати вибір форм і систем оплати праці, а також оцінювати ефективність компенсаційної політики з урахуванням ринкових умов і українського законодавства.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність та значення компенсаційної політики підприємства.
2. Основні принципи формування компенсаційної політики.
3. Етапи розробки компенсаційної політики.
4. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компенсаційну політику.
5. Роль ринку праці у формуванні рівня оплати праці.
6. Взаємозв'язок компенсаційної політики зі стратегією підприємства.
7. Методи оцінки посад і встановлення рівнів оплати праці.
8. Баланс між фіксованою та змінною частинами винагороди.
9. Вплив компенсаційної політики на мотивацію та утримання персоналу.
10. Контроль та оцінка ефективності компенсаційної політики.

Тестові завдання

1. Компенсаційна політика - це:

а) лише виплата зарплати
б) система принципів і підходів до винагороди персоналу
в) контроль
г) планування

2. До принципів компенсаційної політики належить:

а) випадковість
б) справедливість
в) хаотичність
г) ізольованість

3. Першим етапом формування політики є:

а) виплата зарплати
б) аналіз зовнішнього середовища
в) контроль
г) звітність

4. До зовнішніх факторів належить:

а) структура підприємства
б) ринок праці
в) корпоративна культура
г) персонал

5. Внутрішні фактори включають:

а) конкуренцію

б) законодавство

в) фінансові можливості підприємства

г) інфляцію

6. Змінна частина зарплати - це:

а) оклад

б) тариф

в) бонуси

г) ставка

7. Мета компенсаційної політики:

а) лише економія

б) забезпечення ефективної мотивації

в) контроль

г) звітність

8. Оцінка посад потрібна для:

а) контролю

б) встановлення справедливої оплати

в) планування

г) звітності

9. Ефективна політика забезпечує:

а) плинність кадрів

б) утримання персоналу

в) конфлікти

г) штрафи

10. Контроль компенсаційної політики передбачає:

а) аналіз результатів

б) лише виплати

в) планування

г) штрафи

Теми рефератів / презентацій

1. Розробка компенсаційної політики для підприємства.
2. Аналіз ринку праці України та його вплив на оплату праці.
3. Формування системи бонусів і премій на підприємстві.
4. Баланс фіксованої та змінної частини заробітної плати.
5. Використання грейдингу при формуванні компенсаційної політики.
6. Вплив компенсаційної політики на конкурентоспроможність підприємства.
7. Аналіз помилок у формуванні системи оплати праці.
8. Роль HR-аналітики у формуванні компенсаційної політики.
9. Адаптація компенсаційної політики в умовах воєнного стану в Україні.
10. Порівняння компенсаційних стратегій українських та міжнародних компаній.

ТЕМА 6. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ

Мета самостійної роботи - сформувати ґрунтовне розуміння підходів до проектування основної заробітної плати, опанувати принципи побудови тарифної системи, навчитися обирати та обґрунтовувати різні моделі оплати праці залежно від умов діяльності підприємства, а також застосовувати їх у практиці управління персоналом.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність основної заробітної плати та її роль у системі винагород.
2. Поняття тарифної системи оплати праці.
3. Основні елементи тарифної системи (тарифні ставки, сітки, коефіцієнти).
4. Погодинна та відрядна форми оплати праці.
5. Тарифна та безтарифна системи: порівняльна характеристика.
6. Грейдингова система як сучасний підхід до оплати праці.
7. Диференціація заробітної плати залежно від складності роботи.
8. Вплив кваліфікації працівника на рівень оплати праці.
9. Нормування праці як основа тарифної системи.
10. Переваги та недоліки різних підходів до формування зарплати.

Тестові завдання

1. Основна заробітна плата - це:

а) бонуси
б) винагорода за виконану роботу відповідно до норм
в) премії
г) компенсації

2. Тарифна система включає:

а) лише премії
б) тарифні ставки і сітки
в) податки
г) штрафи

3. Тарифна ставка - це:

а) бонус
б) розмір оплати за одиницю часу
в) премія
г) доплата

4. Відрядна оплата залежить від:

а) часу
б) результату роботи
в) стажу
г) посади

5. Погодинна оплата базується на:

а) обсязі виробництва
б) відпрацьованому часі
в) прибутку
г) бонусах

6. Безтарифна система передбачає:

а) жорстку тарифну сітку
б) гнучкий розподіл фонду оплати праці
в) лише оклад
г) контроль

7. Грейдинг - це:

а) контроль
б) класифікація посад
в) штраф
г) план

8. Диференціація зарплати означає:

а) однакову оплату
б) різний рівень оплати залежно від факторів
в) контроль
г) штраф

9. Нормування праці необхідне для:

а) контролю
б) визначення обсягів роботи
в) штрафів
г) звітності

10. Основна мета тарифної системи:

а) зменшення витрат
б) справедливе встановлення оплати праці
в) контроль
г) звітність

Теми рефератів / презентацій (практичного спрямування)

1. Проектування тарифної системи оплати праці на підприємстві.
2. Порівняння погодинної та відрядної форм оплати праці.
3. Впровадження безтарифної системи на підприємстві: переваги та ризики.
4. Грейдингова система оплати праці: практичний кейс.
5. Вплив кваліфікації працівників на диференціацію зарплати.
6. Роль нормування праці у формуванні тарифної системи.
7. Аналіз систем оплати праці в українських компаніях.
8. Оптимізація структури основної заробітної плати.
9. Сучасні тенденції формування тарифних систем в Україні.
10. Автоматизація розрахунку заробітної плати (HRM-системи).

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

Мета самостійної роботи - сформувати системне розуміння технології оцінювання посад і побудови грейдової системи, опанувати методи визначення цінності посад для організації, навчитися проектувати основну заробітну плату на основі грейдів, а також оцінювати ефективність такої системи в практиці управління персоналом.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність та значення оцінювання посад в організації.
2. Основні методи оцінювання посад (ранжування, бальний метод, факторний підхід).
3. Поняття грейду та грейдової системи.
4. Етапи формування грейдів на підприємстві.
5. Критерії оцінювання посад (відповідальність, складність, умови праці тощо).
6. Побудова шкали грейдів та їх інтерпретація.
7. Формування діапазонів заробітної плати в межах грейдів.
8. Переваги та недоліки грейдової системи оплати праці.
9. Взаємозв’язок грейдів із системою мотивації персоналу.
10. Особливості впровадження грейдової системи в українських компаніях.

Тестові завдання

1. Оцінювання посад - це:

а) оцінка працівників

б) визначення цінності посади для організації

в) контроль

г) планування

2. Грейд - це:

а) премія

б) рівень посади в ієрархії

в) штраф

г) контроль

3. До методів оцінювання посад належить:

а) планування

б) бальний метод

в) контроль

г) аудит

4. Основою грейдингу є:

а) стаж

б) цінність посади
в) контроль
г) штраф

5. Грейдова система дозволяє:

а) уникнути оплати
б) структурувати оплату праці
в) контролювати
г) штрафувати

6. Діапазон зарплати в межах грейду - це:

а) фіксована сума
б) мінімум і максимум оплати
в) премія
г) штраф

7. **Критерії оцінки посад включають**:

а) лише стаж
б) складність і відповідальність
в) контроль
г) звітність

8. Перевага грейдингу:

а) хаотичність
б) прозорість
в) контроль
г) штраф

9. Недолік грейдингу:

а) простота
б) складність впровадження
в) прозорість
г) мотивація

10. Грейдинг використовується для:

а) звітності
б) формування системи оплати праці
в) контролю
г) штрафів

Теми рефератів / презентацій

1. Розробка системи оцінювання посад на підприємстві.
2. Побудова грейдової структури для організації (на прикладі).
3. Використання бального методу оцінювання посад.
4. Формування діапазонів заробітної плати в системі грейдів.
5. Порівняння грейдової та тарифної систем оплати праці.
6. Впровадження грейдингу в українських компаніях: кейси.
7. Вплив грейдів на мотивацію та кар’єрний розвиток персоналу.
8. Типові помилки при впровадженні грейдової системи.
9. Автоматизація оцінювання посад і грейдингу (HRM-системи).
10. Оцінка ефективності грейдової системи оплати праці.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ

Мета самостійної роботи - сформувати системне розуміння організаційно-економічного механізму узгодження заробітної плати з результативністю праці, опанувати інструменти встановлення залежності між оплатою та ефективністю роботи працівників, а також набути практичних навичок розробки систем стимулювання, орієнтованих на досягнення результатів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність зв'язку заробітної плати з результативністю праці.
2. Поняття результативності та продуктивності праці.
3. Основні показники оцінки результативності працівників.
4. Роль KPI у системі оплати праці.
5. Форми матеріального стимулювання залежно від результатів.
6. Преміювання як інструмент узгодження оплати та результатів.
7. Система бонусів і її вплив на ефективність праці.
8. Індивідуальні та колективні результати у формуванні винагороди.
9. Проблеми оцінки результативності праці.
10. Особливості побудови системи оплати за результатами в Україні.

Тестові завдання

1. Результативність праці - це:

а) витрати
б) досягнуті результати діяльності
в) контроль
г) планування

2. KPI - це:

а) податки
б) ключові показники ефективності
в) штрафи
г) звітність

3. Оплата за результатами означає:

а) фіксовану зарплату
б) залежність винагороди від досягнень
в) контроль
г) штраф

4. Преміювання використовується для:

а) покарання
б) стимулювання результатів
в) контролю
г) планування

5. Продуктивність праці - це:

а) витрати

б) співвідношення результатів і витрат
в) контроль
г) штраф

6. Бонус - це:

а) штраф
б) додаткова винагорода
в) контроль
г) звітність

7. Індивідуальні показники - це:

а) групові результати
б) результати окремого працівника
в) контроль
г) штраф

8. Колективна мотивація базується на:

а) індивідуальних результатах
б) командних досягненнях
в) контролі
г) штрафах

9. Основна проблема оцінки результатів:

а) простота
б) суб'єктивність
в) прозорість
г) мотивація

10. Мета узгодження оплати з результатами:

а) контроль
б) підвищення ефективності праці
в) штраф
г) звітність

Теми рефератів / презентацій

1. Розробка системи KPI для підприємства.
2. Побудова системи оплати праці за результатами (pay-for-performance).
3. Аналіз ефективності преміювання працівників.
4. Використання бонусних програм у мотивації персоналу.
5. Індивідуальні та командні KPI: баланс і ефективність.
6. Проблеми впровадження KPI в українських компаніях.
7. Вплив результативності праці на рівень доходів персоналу.
8. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві.
9. Автоматизація оцінювання результативності (HR-аналітика).
10. Антикризові системи стимулювання персоналу в Україні.

ТЕМА 9. УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ

Мета самостійної роботи - сформувати ґрунтовне розуміння сутності, ролі та порядку встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, опанувати принципи їх диференціації, а також набути практичних навичок обґрунтування додаткових виплат з урахуванням умов праці та вимог законодавства України.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність доплат і надбавок у системі оплати праці.
2. Відмінність між доплатами та надбавками.
3. Основні види доплат (за умови праці, понаднормову роботу, нічні зміни тощо).
4. Основні види надбавок (за стаж, кваліфікацію, інтенсивність праці тощо).
5. Законодавче регулювання доплат і надбавок в Україні.
6. Принципи встановлення доплат і надбавок на підприємстві.
7. Роль доплат у компенсації несприятливих умов праці.
8. Надбавки як інструмент стимулювання професійного розвитку.
9. Вплив додаткових виплат на мотивацію персоналу.
10. Проблеми та практика застосування доплат і надбавок на підприємствах.

Тестові завдання

1. Доплати - це:

а) основна зарплата
б) додаткові виплати за особливі умови праці
в) податки
г) штрафи

2. Надбавки - це:

а) штрафи
б) винагороди за особисті досягнення або характеристики
в) контроль
г) звітність

3. До доплат належить:

а) за стаж
б) за нічні зміни
в) за кваліфікацію
г) за освіту

4. До надбавок належить:

а) за понаднормову роботу
б) за шкідливі умови
в) за стаж роботи
г) за нічну зміну

5. Доплати встановлюються за:

а) особисті якості
б) умови праці
в) контроль
г) звітність

6. Надбавки стимулюють:

а) дисципліну
б) розвиток і продуктивність
в) контроль
г) штрафи

7. Законодавство України регулює:

а) лише оклад
б) порядок встановлення доплат і надбавок
в) контроль
г) планування

8. Додаткові виплати впливають на:

а) лише витрати
б) мотивацію персоналу
в) податки
г) звітність

9. Основна мета доплат:

а) контроль
б) компенсація умов праці
в) штраф
г) звітність

10. Основна мета надбавок:

а) покарання
б) стимулювання працівників
в) контроль
г) штраф

Теми рефератів / презентацій

1. Система доплат і надбавок на підприємстві: розробка та впровадження.
2. Аналіз додаткових виплат у системі оплати праці в Україні.
3. Роль доплат за умови праці у мотивації персоналу.
4. Надбавки як інструмент стимулювання професійного розвитку працівників.
5. Законодавчі аспекти встановлення доплат і надбавок.
6. Порівняння систем додаткових виплат у різних галузях економіки.
7. Вплив доплат і надбавок на продуктивність праці.
8. Оптимізація структури заробітної плати за рахунок додаткових виплат.
9. Практика застосування доплат і надбавок в українських компаніях.
10. Проблеми та перспективи вдосконалення системи додаткових виплат.

ТЕМА 10. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Мета самостійної роботи - сформувати комплексне розуміння гарантій і компенсацій у системі мотивації працівників, опанувати їх види, принципи надання та законодавче регулювання в Україні, а також навчитися використовувати ці інструменти для підвищення соціального захисту і мотивації персоналу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність гарантій і компенсацій у трудових відносинах.
2. Види гарантій працівникам відповідно до законодавства України.
3. Види компенсацій та їх економічне значення.
4. Роль гарантій у забезпеченні соціальної стабільності персоналу.
5. Компенсації за роботу в особливих умовах.
6. Відшкодування витрат працівників (відрядження, переїзд тощо).
7. Мінімальні державні гарантії в оплаті праці.
8. Гарантії при виконанні державних і громадських обов'язків.
9. Вплив гарантій і компенсацій на мотивацію працівників.
10. Проблеми реалізації гарантій і компенсацій в Україні.

Тестові завдання

1. Гарантії - це:

а) штрафи
б) встановлені державою умови забезпечення прав працівників
в) контроль
г) планування

2. Компенсації - це:

а) основна зарплата
б) відшкодування витрат або втрат працівника
в) контроль
г) штраф

3. До гарантій належить:

а) премія
б) мінімальна зарплата
в) бонус
г) надбавка

4. Компенсація за відрядження - це:

а) штраф
б) відшкодування витрат
в) контроль
г) планування

5. Мінімальні гарантії встановлюються:

а) підприємством
б) державою

в) працівником
г) профспілкою

6. Гарантії забезпечують:

а) контроль
б) соціальний захист
в) штрафи
г) звітність

7. Компенсації надаються за:

а) особисті якості
б) витрати або умови праці
в) контроль
г) звітність

8. Гарантії впливають на:

а) лише витрати
б) стабільність персоналу
в) податки
г) звітність

9. Основна мета компенсацій:

а) контроль
б) відшкодування
в) штраф
г) звітність

10. Гарантії та компенсації є:

а) необов’язковими
б) елементами мотиваційної системи
в) штрафами
г) контролем

Теми рефератів / презентацій

1. Система гарантій і компенсацій на підприємстві.
2. Аналіз державних гарантій в оплаті праці в Україні.
3. Компенсації витрат працівників: практика підприємств.
4. Роль соціальних гарантій у мотивації персоналу.
5. Порівняння систем гарантій в Україні та країнах ЄС.
6. Компенсації за роботу в складних і небезпечних умовах.
7. Вплив гарантій на утримання персоналу.
8. Організація виплат при відрядженнях і переїзді.
9. Проблеми дотримання трудових гарантій в Україні.
10. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників.

ТЕМА 11. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

Мета самостійної роботи -сформувати системне розуміння сутності соціального пакета, його структури та ролі в системі мотивації персоналу, опанувати сучасні підходи до формування соціального пакета на підприємствах, а також навчитися оцінювати його ефективність як інструменту залучення та утримання працівників.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність соціального пакета та його роль у мотивації персоналу.
2. Основні складові соціального пакета.
3. Обов’язкові та добровільні елементи соціального пакета.
4. Матеріальні та нематеріальні складові соціального пакета.
5. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
6. Гнучкий (cafeteria) соціальний пакет: сутність і переваги.
7. Роль соціального пакета у залученні та утриманні персоналу.
8. Вплив фінансових можливостей підприємства на соціальний пакет.
9. Порівняння соціальних пакетів в Україні та за кордоном.
10. Оцінка ефективності соціального пакета.

Тестові завдання

1. Соціальний пакет — це:

а) лише зарплата
б) набір соціальних і додаткових благ для працівника
в) штрафи
г) контроль

2. До обов’язкових елементів соціального пакета належить:

а) бонуси
б) оплачувана відпустка
в) премії
г) подарунки

3. Добровільні елементи соціального пакета - це:

а) мінімальна зарплата
б) медичне страхування
в) податки
г) штрафи

4. Основна мета соціального пакета:

а) контроль
б) мотивація та утримання персоналу
в) штрафи
г) звітність

5. Гнучкий соціальний пакет дозволяє:

а) однакові пільги для всіх
б) вибір працівником пільг
в) контроль
г) штрафи

6. Соціальний пакет включає:

а) тільки гроші
б) грошові та негрошові блага
в) лише бонуси
г) штрафи

7. Соціальний пакет впливає на:

а) лише витрати
б) лояльність персоналу
в) податки
г) контроль

8. До нематеріальних елементів належить:

а) зарплата
б) навчання і розвиток
в) премії
г) бонуси

9. Соціальний пакет формується з урахуванням:

а) лише бажань працівників
б) можливостей підприємства
в) штрафів
г) контролю

10. Ефективний соціальний пакет сприяє:

а) плинності кадрів
б) утриманню персоналу
в) конфліктам
г) штрафам

Теми рефератів / презентацій

1. Формування соціального пакета на сучасному підприємстві.
2. Порівняння соціальних пакетів українських та міжнародних компаній.
3. Гнучкий соціальний пакет: переваги та недоліки.
4. Роль медичного страхування у соціальному пакеті працівників.
5. Соціальний пакет як інструмент утримання персоналу.
6. Вплив соціального пакета на мотивацію працівників.
7. Соціальний пакет в умовах воєнного стану в Україні.
8. Аналіз витрат підприємства на соціальний пакет.
9. Практика впровадження соціальних пакетів у ІТ-компаніях.
10. Оцінка ефективності соціального пакета на підприємстві.

ТЕМА 12. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Мета самостійної роботи - сформувати цілісне розуміння сутності нематеріальної мотивації, її основних форм і сучасних тенденцій розвитку, опанувати інструменти нематеріального стимулювання персоналу та навчитися застосовувати їх у практиці управління людськими ресурсами для підвищення залученості та ефективності працівників.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність нематеріальної мотивації та її місце в системі управління персоналом.
2. Відмінність матеріальної та нематеріальної мотивації.
3. Основні форми нематеріальної мотивації.
4. Роль визнання та зворотного зв’язку в мотивації працівників.
5. Кар’єрний розвиток як інструмент нематеріального стимулювання.
6. Корпоративна культура та її вплив на мотивацію персоналу.
7. Навчання і розвиток як форма нематеріальної мотивації.
8. Гейміфікація та сучасні цифрові інструменти мотивації.
9. Психологічні аспекти нематеріальної мотивації.
10. Сучасні тенденції розвитку нематеріальної мотивації в Україні та світі.

Тестові завдання

1. Нематеріальна мотивація — це:
а) зарплата
б) стимули без прямої грошової виплати
в) податки
г) штрафи

2. До нематеріальної мотивації належить:
а) премія
б) визнання
в) оклад
г) бонус

3. Основна мета нематеріальної мотивації:
а) зменшення витрат
б) підвищення залученості працівників
в) контроль
г) звітність

4. Кар’єрне зростання — це:
а) матеріальний стимул
б) нематеріальний стимул
в) штраф

г) податок

5. Корпоративна культура впливає на:

а) податки

б) поведінку працівників

в) контроль

г) зарплату

6. Гейміфікація — це:

а) система штрафів

б) використання ігрових елементів у мотивації

в) оплата праці

г) контроль

7. Навчання працівників належить до:

а) матеріальної мотивації

б) нематеріальної мотивації

в) штрафів

г) податків

8. Зворотний зв'язок використовується для:

а) контролю податків

б) підвищення ефективності працівника

в) штрафів

г) звітності

9. Нематеріальна мотивація особливо важлива для:

а) виробництва

б) креативних і інтелектуальних професій

в) податків

г) бухгалтерії

10.Сучасна тенденція нематеріальної мотивації:

а) зменшення ролі HR

б) персоналізація підходів

в) відмова від мотивації

г) контроль

Теми рефератів / презентацій

1. Розробка системи нематеріальної мотивації на підприємстві.
2. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу.
3. Визнання та зворотний зв'язок як інструменти мотивації працівників.
4. Гейміфікація в управлінні персоналом: сучасний підхід.
5. Кар'єрний розвиток як форма нематеріальної мотивації.
6. Навчання та розвиток персоналу як мотиваційний інструмент.
7. Нематеріальна мотивація в IT-компаніях: практичний досвід.
8. Психологічні аспекти мотивації працівників.
9. Тенденції розвитку нематеріальної мотивації у світі та Україні.
10. Порівняння матеріальної і нематеріальної мотивації в сучасних компаніях.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу: http://confcv.at.a/forum/53-482-1.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. 184 с.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / Л.М. Ільїч, О.В. Акіліна — К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. — 952 с
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Командний менеджмент : навч. посіб. / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б.; за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. – 352 с.
8. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.
9. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. / Г О. Сукрушева Розділ 6. Основи HR- менеджменту. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 560 с. Розділ 6, С. 141-170. Режим доступу: URI: http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194
10. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. / Г О. Сукрушева Розділ 2 Управління людськими ресурсами та мотивація персоналу на основі зарубіжного досвіду. с. 37-71.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Штеймiллер Ірина Олексіївна
Панова Карина Ігорівна

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,9 Обсяг 0,623 Мб. Зам. № 374/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна