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

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 005.95:331.101.3 (072)
У 66

Рецензенти:

Мащенко М. А. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри підприємництва, торгівлі і логістики Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет»;

Куценко Т. 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 практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. О. Штеймиллер, К. І. Панова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 62 с.)

Методичні рекомендації з дисципліни «Управління мотивацією та залученням персоналу» спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок у сфері мотиваційного менеджменту. Матеріал містить практичні завдання, кейси та питання для обговорення, що сприяють розвитку аналітичного мислення та професійних компетентностей. Рекомендації можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти та є корисними для студентів і викладачів економічних спеціальностей.

УДК 005.95/96

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

ЗМІСТ

ВСТУП…….…….. 5
ТЕМА 1. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ…… 6
Питання для обговорення …… 6
Практичні завдання …….. 6
Кейси ……. 9
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ…… 12
Питання для обговорення …… 12
Практичні завдання …….. 13
Кейси ……. 15
ТЕМА 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЙ…….. …… 18
Питання для обговорення …… 18
Практичні завдання …….. 18
Кейси **……** 20
ТЕМА 4. КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ …….. 23
Питання для обговорення …….. 23
Практичні завдання ……. 23
Кейси **……** 27
ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ…… 30
Питання для обговорення …….. 30
Практичні завдання ……. 31
Кейси **……** 33
ТЕМА 6. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ…… 35
Питання для обговорення …… 35
Практичні завдання …….. 36
Кейси **……** 37
ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ…… 39
Питання для обговорення …….. 39
Практичні завдання ……. 40
Кейси **……** 41
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ…… 43

Питання для обговорення …….. 43
Практичні завдання ……. 43
Кейси **……** 44
ТЕМА 9. УСТАНОВЛЕННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ДО ТАРИФНИХ СТАВОК І ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ…… 46
Питання для обговорення …… 46
Практичні завдання ……... 46
Кейси **……...** 48
ТЕМА 10. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ…… 50
Питання для обговорення ……. 50
Практичні завдання …….. 50
Кейси **……** 51
ТЕМА 11. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ…….. 53
Питання для обговорення ……. 53
Практичні завдання …… 54
Кейси **……..** 55
ТЕМА 12. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ…… 57
Питання для обговорення …… 57
Практичні завдання …….. 58
Кейси **……** 59
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА…….. 61

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами та зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника забезпечення ефективності діяльності організацій. У таких умовах особливого значення набуває формування дієвої системи управління мотивацією та залученням персоналу, яка забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мотиваційний менеджмент виступає важливою складовою системи управління персоналом, оскільки спрямований на узгодження інтересів працівників і роботодавця, формування стійкої зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів праці, а також забезпечення їх професійного розвитку та залученості до діяльності організації.

Дисципліна «Управління мотивацією та залученням персоналу» орієнтована на формування у здобувачів вищої освіти системного бачення сучасних підходів до мотивації працівників, оволодіння теоретичними засадами мотиваційного менеджменту та практичними інструментами стимулювання трудової активності персоналу. Особлива увага приділяється вивченню компенсаційної політики, систем оплати праці, соціальних пакетів, нематеріальних стимулів та сучасних HR-технологій.

Методичні рекомендації розроблені з метою забезпечення ефективної організації навчального процесу та поглиблення практичних навичок здобувачів освіти. Вони містять структурований теоретичний матеріал, питання для обговорення, практичні завдання, кейси та теми для самостійної роботи, що сприяють розвитку аналітичного мислення, формуванню професійних компетентностей та здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Використання даних методичних рекомендацій дозволить здобувачам вищої освіти не лише засвоїти теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту, але й набути практичних навичок розроблення та впровадження ефективних систем мотивації персоналу в сучасних організаціях.

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

Мета практичного заняття - закріпити та поглибити теоретичні знання здобувачів щодо сутності потреб як базової категорії мотиваційного менеджменту, змісту та взаємозв'язку категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання», а також особливостей мотивації та мотиваційного процесу; сформувати практичні навички аналізу мотиваційної поведінки працівників, визначення мотиваційних чинників і застосування інструментів стимулювання персоналу в системі управління організацією.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Потреби як основа формування мотивації працівників.
2. Основні види потреб та їх характеристика.
3. Роль потреб у формуванні трудової поведінки персоналу.
4. Сутність категорії «інтерес» та її взаємозв'язок із потребами.
5. Поняття мотиву та його значення у трудовій діяльності.
6. Види мотивів трудової поведінки працівників.
7. Поняття стимулу та стимулювання праці.
8. Матеріальні та нематеріальні стимули персоналу.
9. Взаємозв'язок понять «потреба», «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
10. Сутність мотивації та її роль у системі управління персоналом.
11. Основні етапи мотиваційного процесу.
12. Внутрішня та зовнішня мотивація працівників.
13. Особливості сучасних систем мотивації персоналу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

У торговельній компанії, що займається реалізацією побутової техніки, менеджер з продажу працює вже 3 роки. Протягом перших двох років працівник демонстрував високі результати роботи: регулярно виконував і перевиконував план продажів, активно працював із клієнтами, пропонував нові ідеї щодо покращення роботи відділу та брав участь у корпоративних заходах. Керівництво характеризувало його як ініціативного, відповідального та перспективного працівника.

Компанія забезпечує працівникові стабільну заробітну плату, офіційне працевлаштування, соціальний пакет і комфортні умови праці. Однак протягом останніх шести місяців керівництво почало помічати зниження продуктивності його праці. Працівник став менш зацікавленим у роботі, рідше проявляє ініціативу, уникає додаткових завдань, знизилася кількість укладених угод та рівень комунікації з клієнтами.

Під час індивідуальної бесіди працівник повідомив, що більше не бачить можливостей професійного розвитку й кар'єрного зростання в компанії. На його думку, система преміювання є формальною та не враховує реальні результати праці. Крім того, працівник вважає, що його досягнення недостатньо оцінюються керівництвом, а нові співробітники отримують майже однакові умови оплати праці, незважаючи на менший досвід і нижчі результати роботи. Також у компанії відсутні програми навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу.

Керівництво компанії зацікавлене у збереженні працівника, оскільки він має значний професійний досвід, добре знає клієнтську базу та раніше був одним із найрезультативніших співробітників відділу продажів.

Потрібно:

1. Визначити основні проблеми мотивації працівника та причини зниження його трудової активності.
2. Проаналізувати ситуацію з позицій теорії ієрархії потреб А. Маслоу та двофакторної теорії Ф. Герцберга.
3. Визначити, які потреби працівника залишаються незадоволеними та які фактори спричиняють демотивацію.
4. Пояснити, чому стабільна заробітна плата не забезпечує високого рівня мотивації працівника.
5. Запропонувати комплекс заходів матеріальної та нематеріальної мотивації для підвищення зацікавленості працівника в результатах праці.
6. Розробити рекомендації щодо професійного розвитку, кар'єрного зростання та вдосконалення системи стимулювання персоналу в компанії.

Завдання 2.

Оберіть будь-яке підприємство (реальне або умовне), що здійснює діяльність у сфері виробництва, торгівлі, послуг, IT, фінансів, логістики чи іншій галузі, та проведіть комплексний аналіз його системи мотивації персоналу. У процесі дослідження необхідно охарактеризувати особливості організації праці, підходи до стимулювання працівників, умови професійного розвитку персоналу, корпоративну культуру та ефективність використання мотиваційних інструментів у діяльності підприємства.

Під час аналізу зверніть увагу на систему матеріальної мотивації працівників, зокрема рівень і структуру заробітної плати, наявність премій, бонусів, доплат, соціального пакета та інших форм матеріального заохочення. Також проаналізуйте елементи нематеріальної мотивації: можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, систему морального заохочення, стиль керівництва, психологічний клімат у колективі, корпоративну культуру, рівень залученості працівників до прийняття рішень та гнучкість умов праці.

У процесі виконання завдання необхідно оцінити ефективність системи мотивації підприємства, визначити її сильні та слабкі сторони, виявити можливі фактори демотивації працівників, проблеми стимулювання

персоналу, ризики професійного вигорання або плинності кадрів. Особливу увагу слід приділити тому, наскільки система мотивації відповідає потребам працівників та сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу й формуванню конкурентних переваг підприємства.

На основі проведеного аналізу запропонуйте комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема заходи матеріального й нематеріального стимулювання, програми професійного розвитку працівників, способи підвищення їхньої залученості до діяльності підприємства та сучасні інструменти мотиваційного менеджменту.

Потрібно:

1. Охарактеризувати підприємство та особливості організації праці персоналу.
2. Визначити основні елементи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.
3. Оцінити ефективність системи мотивації персоналу.
4. Визначити сильні та слабкі сторони мотиваційної системи підприємства.
5. Виявити основні проблеми та фактори демотивації персоналу.
6. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників.

Завдання 3.

На підприємстві, що працює у сфері торгівлі та обслуговування клієнтів, протягом останнього року спостерігається високий рівень плинності кадрів серед молодих працівників віком до 30 років. Більшість нових співробітників звільняються вже через 6–12 місяців роботи. Це негативно впливає на результати діяльності підприємства: зростають витрати на пошук і навчання персоналу, погіршується якість обслуговування клієнтів, збільшується навантаження на інших працівників та знижується загальна ефективність роботи колективу.

Керівництво підприємства провело внутрішнє опитування персоналу, результати якого показали, що молоді працівники незадоволені рівнем мотивації, відсутністю можливостей професійного розвитку, недостатнім рівнем комунікації з керівництвом, обмеженими перспективами кар’єрного зростання та недостатньою увагою до нематеріального стимулювання. Частина працівників також зазначила, що система оплати праці не повною мірою враховує результати їхньої роботи, а корпоративна культура не сприяє формуванню відчуття командної підтримки та залученості до діяльності підприємства.

Крім того, молоді працівники звернули увагу на недостатню гнучкість графіка роботи, відсутність програм адаптації нових співробітників, обмежені можливості навчання та професійного розвитку, а також нестачу визнання їхніх досягнень з боку керівництва.

Керівництво підприємства зацікавлене у зниженні рівня плинності кадрів, підвищенні рівня задоволеності працівників працею та формуванні ефективної системи мотивації, яка сприятиме утриманню молодих фахівців і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Потрібно:

1. Проаналізувати ситуацію та визначити основні причини високої плинності кадрів серед молодих працівників.
2. Визначити фактори демотивації персоналу та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.
3. Оцінити роль матеріальної та нематеріальної мотивації у формуванні лояльності працівників.
4. Розробити комплекс заходів мотиваційного характеру для підвищення зацікавленості працівників у результатах праці.
5. Запропонувати заходи щодо професійного розвитку, адаптації та кар'єрного зростання персоналу.
6. Сформувати короткострокову мотиваційну програму для персоналу (на 3–6 місяців).
7. Розробити довгострокову мотиваційну програму підприємства (на 1–3 роки).
8. Обґрунтувати, як запропоновані заходи вплинуть на зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

КЕЙСИ

Кейс 1.

На виробничому підприємстві, яке спеціалізується на виготовленні меблів, протягом останніх шести місяців спостерігається поступове зниження продуктивності праці працівників. Керівництво підприємства відзначає погіршення якості виконання виробничих завдань, збільшення кількості порушень трудової дисципліни, зниження рівня ініціативності персоналу та зростання кількості конфліктних ситуацій у колективі.

Особливо помітними стали такі проблеми:

- працівники перестали проявляти зацікавленість у результатах праці;
- зросла кількість запізнень та випадків невиконання виробничих норм;
- працівники рідше беруть участь у корпоративних заходах та обговоренні робочих питань;
- у колективі посилилося невдоволення діями керівництва.

Під час внутрішнього опитування персоналу було встановлено, що основними причинами незадоволеності працівників є:

- відсутність визнання результатів їхньої праці;
- нерівномірний та непрозорий розподіл премій;
- відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів роботи;
- недостатній рівень комунікації між керівництвом і працівниками;
- ігнорування пропозицій та ініціатив персоналу;

- відсутність можливостей професійного розвитку й кар’єрного зростання;
- несправедливе, на думку працівників, ставлення до різних членів колективу.

Частина працівників вважає, що їхні зусилля та результати праці не відповідають отриманій винагороді, тоді як окремі співробітники отримують премії незалежно від реальних результатів роботи. Це спричинило формування негативного психологічного клімату, зниження рівня довіри до керівництва та послаблення командної взаємодії.

Керівництво підприємства усвідомлює, що ситуація негативно впливає на ефективність діяльності організації, її фінансові результати та конкурентні позиції на ринку, тому зацікавлене у вдосконаленні системи мотивації персоналу та відновленні продуктивної роботи колективу.

Завдання до кейсу:

1. Проаналізувати ситуацію та визначити основні причини демотивації працівників.
2. Встановити фактори, які негативно впливають на продуктивність праці та психологічний клімат у колективі.
3. Проаналізувати ситуацію з позицій теорії справедливості С. Адамса.
4. Визначити, які прояви несправедливості у системі мотивації спричинили незадоволення працівників.
5. Оцінити вплив відсутності ефективної комунікації між керівництвом і персоналом на результати діяльності підприємства.
6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.
7. Запропонувати заходи щодо підвищення прозорості оцінювання результатів праці та розподілу премій.
8. Розробити рекомендації щодо покращення внутрішньої комунікації, психологічного клімату та командної взаємодії.
9. Обґрунтувати, як запропоновані заходи вплинуть на підвищення мотивації персоналу, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Кейс 2

ІТ-компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для міжнародних клієнтів, активно зростає та розширює штат працівників. За останні два роки компанія збільшила кількість співробітників майже вдвічі, вийшла на нові ринки та реалізує складні проєкти у сфері фінтех і бізнес-аналітики.

Попри стабільне зростання та конкурентний рівень оплати праці (заробітна плата в компанії є однією з найвищих у регіоні), керівництво стикається з серйозною проблемою — високою плинністю кваліфікованих кадрів. Особливо часто компанію залишають middle та senior-розробники,

DevOps-інженери та UX/UI-дизайнери, які переходять до конкурентів або працюють як фрилансери.

Внутрішній аналіз HR-відділу та опитування працівників показали, що фінансовий фактор уже не є ключовим мотиватором для персоналу. Працівники зазначають, що їх більше цікавлять:

- гнучкі умови праці (remote або hybrid формат, гнучкий графік);
- можливості професійного розвитку та регулярного навчання;
- участь у прийнятті управлінських та технічних рішень;
- прозора система кар'єрного зростання;
- робота над інноваційними та складними проєктами;
- баланс між роботою та особистим життям;
- визнання результатів роботи та вплив на продукт.

Також виявлено, що частина працівників не розуміє критеріїв оцінювання ефективності (performance review), відчуває обмеженість комунікації з керівництвом та недостатній рівень залученості до стратегічних рішень компанії. Це призводить до зниження лояльності, емоційного вигорання та переходу до конкурентів, які пропонують більш гнучкі та «людиноцентричні» умови праці.

Керівництво компанії зацікавлене у формуванні ефективної системи мотивації персоналу, яка дозволить не лише утримати ключових спеціалістів, але й підвищити привабливість компанії як роботодавця на ринку праці.

Завдання до кейсу:

1. Проаналізувати ситуацію та визначити, чому високий рівень заробітної плати не забезпечує належного рівня мотивації працівників в IT-компанії.
2. Виявити основні нематеріальні потреби сучасних IT-спеціалістів та їх вплив на трудову поведінку.
3. Визначити фактори демотивації персоналу в умовах швидкозмінного цифрового середовища.
4. Проаналізувати роль гнучких умов праці як інструменту мотивації персоналу.
5. Запропонувати систему нематеріальних стимулів для IT-компанії (навчання, кар'єрний розвиток, участь в управлінні, визнання результатів).
6. Розробити комплексну систему мотивації персоналу, що включає матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання.
7. Запропонувати механізм оцінювання результатів праці (performance management system), який буде зрозумілим і прозорим для працівників.
8. Розробити рекомендації щодо формування корпоративної культури, орієнтованої на залученість, розвиток і інноваційність.
9. Обґрунтувати, як ефективний мотиваційний менеджмент впливає на утримання ключових спеціалістів, зниження плинності кадрів та формування конкурентних переваг компанії на ринку праці.
10. Пояснити роль мотиваційної системи у підвищенні інноваційності та продуктивності IT-компанії.

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета практичного заняття – сформувати у здобувачів системне розуміння організаційного забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві, його цілей, функцій та інституційної структури; розкрити роль посадових осіб у реалізації мотиваційної політики, а також значення правового та науково-методичного забезпечення у формуванні ефективної системи стимулювання персоналу; розвинути навички аналізу організаційних механізмів управління мотивацією працівників.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Сутність мотиваційного менеджменту як складової системи управління персоналом.
2. Основні цілі мотиваційного менеджменту на підприємстві.
3. Функції мотиваційного менеджменту (планування, організація, стимулювання, контроль).
4. Взаємозв’язок мотиваційного менеджменту з кадровою політикою підприємства.
5. Роль мотивації у підвищенні ефективності діяльності організації.
6. Мотиваційний менеджмент як інструмент формування конкурентних переваг.
7. Роль керівника підприємства у формуванні мотиваційної політики.
8. Функції лінійних керівників у системі мотивації персоналу.
9. Роль служби управління персоналом (HR-відділу) у мотиваційному менеджменті.
10. Участь фінансових підрозділів у забезпеченні матеріального стимулювання працівників.
11. Взаємодія керівників різних рівнів у реалізації мотиваційної політики.
12. Відповідальність посадових осіб за ефективність системи мотивації.
13. Нормативно-правова база регулювання оплати праці та стимулювання персоналу.
14. Колективний договір як інструмент регулювання мотиваційної політики.
15. Внутрішні нормативні документи підприємства (положення про оплату праці, преміювання тощо).
16. Роль науково-методичних підходів у формуванні системи мотивації.
17. Сучасні моделі та концепції мотиваційного менеджменту.
18. Використання KPI та систем оцінювання результативності праці.
19. Значення аналітичних і методичних матеріалів у вдосконаленні мотиваційної системи підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Оберіть будь-яке підприємство (реальне або умовне), наприклад виробничу компанію, торговельну мережу, ІТ-компанію або підприємство сфери послуг, та проаналізуйте, як на ньому організовано систему мотиваційного менеджменту персоналу. У процесі аналізу необхідно розглянути, які підрозділи та посадові особи відповідають за формування, реалізацію та контроль мотиваційної політики підприємства, а також як розподіляються функції між різними рівнями управління.

Потрібно визначити ключові структурні підрозділи та посадові особи, що беруть участь у мотиваційному процесі (керівник підприємства, HR-служба, лінійні менеджери, фінансовий підрозділ тощо), та охарактеризувати їх роль у забезпеченні матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу. Особливу увагу слід приділити функціям керівника у формуванні загальної мотиваційної стратегії, ролі HR-служби у розробці та впровадженні системи стимулювання праці, а також участі лінійних менеджерів у щоденному управлінні мотивацією працівників і оцінюванні їх результатів праці.

Також необхідно проаналізувати механізм взаємодії між зазначеними учасниками мотиваційного процесу: як відбувається обмін інформацією щодо результатів роботи персоналу, яким чином узгоджуються рішення щодо преміювання та стимулювання працівників, чи існують дублювання функцій або проблеми комунікації між підрозділами.

Завершити завдання слід оцінкою ефективності організаційного забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві, визначивши його сильні та слабкі сторони, рівень узгодженості дій між учасниками процесу, прозорість системи мотивації для працівників, а також вплив існуючої організаційної структури на продуктивність праці, лояльність персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства.

Завдання 2.

Уявіть, що на підприємстві впроваджується нова система мотиваційного менеджменту, спрямована на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування прозорої й ефективної системи стимулювання персоналу. У межах цієї системи необхідно чітко визначити функції та розподіл відповідальності між основними учасниками процесу мотивації.

Потрібно визначити функції HR-менеджера щодо мотивації персоналу, зокрема розроблення та впровадження системи матеріального і нематеріального стимулювання, організацію оцінювання результатів праці, аналіз рівня задоволеності працівників, формування програм навчання та розвитку персоналу, а також забезпечення внутрішньої комунікації щодо мотиваційної політики підприємства.

Також необхідно визначити функції лінійного керівника у процесі мотивації працівників, включаючи щоденне оцінювання результатів праці підлеглих, надання зворотного зв’язку, участь у визначенні рівня преміювання,

підтримання мотиваційного клімату в колективі та вирішення конфліктних ситуацій, що впливають на ефективність роботи.

Окремо слід охарактеризувати роль керівника підприємства у формуванні мотиваційної політики, зокрема визначення стратегічних цілей мотиваційного менеджменту, затвердження системи оплати праці та преміювання, формування корпоративних принципів стимулювання персоналу, забезпечення ресурсної підтримки мотиваційних програм і контролю їх ефективності.

У підсумку необхідно сформувати узагальнений розподіл відповідальності між керівником підприємства, HR-службою та лінійними керівниками за результати функціонування системи мотивації, визначити зони їх взаємодії та спільної відповідальності, а також зробити висновок щодо важливості узгодженості їхніх дій для ефективного функціонування мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Завдання 3.

Оберіть умовне підприємство (виробниче, торговельне, сервісне або IT-компанію) та проаналізуйте систему нормативно-правового та методичного забезпечення його мотиваційного менеджменту. У межах аналізу необхідно розглянути, як на підприємстві регулюються питання оплати праці, преміювання, стимулювання персоналу та загальної організації мотиваційної політики, а також які зовнішні та внутрішні нормативні документи формують цю систему.

Потрібно визначити, які внутрішні нормативні документи підприємства регулюють оплату праці та стимулювання персоналу (положення про оплату праці, положення про преміювання, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, положення про оцінювання персоналу тощо), та охарактеризувати їх роль у забезпеченні прозорості, справедливості й ефективності мотиваційної системи.

Окремо необхідно описати роль колективного договору в системі мотиваційного менеджменту, зокрема як він регулює соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцем, визначає гарантії оплати праці, соціальні пільги, додаткові стимули та механізми захисту інтересів працівників, а також впливає на формування стабільного та мотивованого трудового колективу.

Також слід визначити основні законодавчі акти, що впливають на мотиваційний менеджмент підприємства, зокрема норми трудового законодавства щодо оплати праці, тривалості робочого часу, відпусток, соціального захисту працівників, гарантій і компенсацій, а також загальні принципи державного регулювання трудових відносин.

Завершити завдання необхідно пропозиціями щодо вдосконалення методичного забезпечення мотиваційного менеджменту, зокрема впровадження сучасних інструментів оцінювання персоналу (KPI, OKR), систем грейдування посад, моделей компетенцій, методик оцінки

результативності праці, анкетування задоволеності персоналу, а також цифрових HR-систем для автоматизації процесів мотивації та управління ефективністю.

У підсумку слід обґрунтувати, як удосконалення нормативно-правового та методичного забезпечення сприятиме підвищенню прозорості системи мотивації, зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

КЕЙСИ

Кейс 1.

На виробничому підприємстві, що спеціалізується на виготовленні металевих конструкцій, протягом останнього року система мотивації персоналу формально існує (затверджені положення про преміювання, KPI, правила оцінювання праці), однак фактично не забезпечує очікуваних результатів.

Працівники підприємства (робітники виробничих цехів, майстри змін, інженерно-технічний персонал) висловлюють невдоволення системою стимулювання праці. Основні скарги стосуються несправедливого розподілу премій, відсутності зрозумілих критеріїв оцінювання результатів роботи, слабкого або епізодичного зворотного зв’язку з боку керівників, а також недостатнього врахування реальних результатів праці при нарахуванні винагороди.

У ході внутрішнього аналізу було встановлено, що HR-відділ підприємства виконує переважно технічну функцію — розрахунок заробітної плати та нарахування премій на основі загальних показників, наданих керівництвом. Водночас лінійні керівники (майстри змін, начальники цехів) не залучені системно до оцінювання результатів праці підлеглих, не ведуть регулярного моніторингу продуктивності та не формують обґрунтованих пропозицій щодо стимулювання працівників.

Керівництво підприємства формально затверджує мотиваційну політику, однак не здійснює належного контролю за її реалізацією на рівні підрозділів, що призводить до розриву між задекларованою системою мотивації та її практичним застосуванням.

У результаті спостерігаються негативні наслідки: зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату в колективі, зростання плинності кадрів та зниження довіри працівників до системи оплати праці.

Завдання до кейсу:

1. Проаналізувати ситуацію та визначити ключові проблеми в організаційному забезпеченні мотиваційного менеджменту на підприємстві.
2. Виявити, які елементи системи мотивації є формальними, а які фактично не працюють.
3. Проаналізувати роль керівника підприємства у формуванні та контролі мотиваційної політики.

4. Оцінити функції HR-служби та визначити обмеження її поточної ролі (лише нарахування премій).

5. Проаналізувати роль лінійних керівників у виникненні проблем із мотивацією персоналу.

6. Визначити, як відсутність їхньої участі в оцінюванні праці впливає на справедливість системи стимулювання.

7. Запропонувати оптимальний розподіл функцій між керівником підприємства, HR-службою та лінійними менеджерами у системі мотиваційного менеджменту.

8. Розробити механізм взаємодії між цими учасниками (оцінювання праці, погодження премій, зворотний зв'язок).

9. Обґрунтувати, як запропоновані організаційні зміни вплинуть на прозорість системи мотивації, рівень довіри працівників, продуктивність праці та стабільність персоналу.

10. Пояснити, як удосконалення організаційного забезпечення мотивації може підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Кейс 2.

У великій сервісній компанії затверджено комплексну систему мотивації персоналу, яка включає положення про преміювання, систему KPI (ключових показників ефективності), а також внутрішні правила стимулювання працівників. Документи розроблені, формально погоджені та введені в дію, однак у реальній практиці вони застосовуються неповною мірою або взагалі ігноруються.

Оцінювання результатів праці працівників проводиться епізодично та без єдиних підходів. Часто воно має формальний характер і не відображає реальний внесок співробітників у результати діяльності компанії. Керівники підрозділів не використовують KPI як інструмент щоденного управління, планування та контролю. Рішення щодо преміювання працівників приймаються ситуативно, без чітко визначених критеріїв, що створює відчуття несправедливості та непрозорості системи стимулювання.

Працівники відзначають, що вони не розуміють, як саме оцінюється їхня ефективність, які показники є ключовими, та що необхідно зробити для отримання премії або підвищення. Це призводить до зниження мотивації, формального виконання обов'язків, зменшення ініціативності та поступового зростання плинності кадрів, особливо серед кваліфікованих спеціалістів.

Керівництво компанії усвідомлює наявність проблем, однак відсутність системного контролю за впровадженням мотиваційних інструментів не дозволяє забезпечити ефективну реалізацію навіть добре розробленої мотиваційної політики.

Завдання до кейсу:

1. Проаналізувати ситуацію та визначити, у чому полягає ключова проблема організаційного забезпечення мотиваційного менеджменту в компанії.

2. Встановити, чому наявність формально затверджених документів (KPI, положення про преміювання) не гарантує ефективної мотивації персоналу.

3. Проаналізувати недоліки правового забезпечення мотиваційної системи (формальний характер, відсутність обов'язковості виконання, слабкий контроль).

4. Оцінити недоліки методичного забезпечення (відсутність зрозумілих критеріїв оцінювання, слабка інтеграція KPI в управління).

5. Запропонувати заходи щодо підвищення реальної дієвості внутрішніх нормативних документів підприємства.

6. Розробити рекомендації щодо впровадження системи регулярного контролю виконання мотиваційної політики.

7. Запропонувати інструменти оцінювання ефективності мотиваційної системи (моніторинг KPI, HR-аналітика, опитування персоналу тощо).

8. Обґрунтувати роль керівників усіх рівнів у забезпеченні реального функціонування системи мотивації.

9. Визначити, як удосконалення організаційного, правового та методичного забезпечення вплине на продуктивність праці, залученість персоналу та стабільність кадрового складу.

10. Пояснити, як прозора та дієва система мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

ТЕМА 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЙ

Мета практичного заняття - сформувати у здобувачів системне розуміння еволюції теорій мотивації, їх змісту та практичного значення в управлінні персоналом; розкрити сутність змістових і процесуальних теорій мотивації та навчити застосовувати їх інструменти для аналізу й удосконалення мотиваційної поведінки працівників в організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Еволюція наукових підходів до мотивації праці.
2. Класичні теорії управління та їх вплив на розвиток мотиваційного менеджменту.
3. Перехід від економічного до соціально-психологічного розуміння мотивації.
4. Роль досліджень Ф. Тейлора, А. Файоля та Е. Мейо у формуванні теорій мотивації.
5. Сучасні тенденції розвитку мотиваційного менеджменту.
6. Загальна характеристика змістових теорій мотивації.
7. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу та її практичне застосування.
8. Двофакторна теорія Ф. Герцберга: гігієнічні та мотиваційні фактори.
9. Теорія потреб Д. МакКлелланда (досягнення, влада, причетність).
10. Використання змістових теорій мотивації у формуванні системи стимулювання персоналу.
11. Обмеження та критика змістових теорій мотивації.
12. Сутність процесуальних теорій мотивації.
13. Теорія очікувань В. Врума та її застосування в управлінні.
14. Теорія справедливості С. Адамса.
15. Теорія постановки цілей Е. Локка.
16. Модель підкріплення Б. Скіннера.
17. Практичне застосування процесуальних теорій у системах KPI та управлінні результативністю.
18. Переваги та недоліки процесуальних теорій мотивації в сучасних організаціях.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Оберіть умовне підприємство (виробниче, торговельне, IT або сервісне) та проаналізуйте його систему мотивації персоналу через призму змістових теорій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд).

Потрібно:

- визначити, які рівні потреб працівників (за Маслоу) найбільш актуальні на підприємстві;
- встановити, які гігієнічні та мотиваційні фактори (за Герцбергом) реалізовані, а які відсутні;

- проаналізувати домінуючі мотиви працівників (досягнення, влада, причетність);
- оцінити, наскільки система мотивації підприємства відповідає змістовим теоріям;
- запропонувати заходи вдосконалення системи стимулювання персоналу на основі цих теорій.

Завдання 2

Уявіть, що ви HR-менеджер підприємства (виробничого, сервісного або ІТ-напряму), на якому впроваджується система KPI як основний інструмент оцінювання та стимулювання персоналу. У межах цієї системи необхідно забезпечити її ефективність, прозорість і справедливість, спираючись на процесуальні теорії мотивації.

Потрібно комплексно розкрити, як теорія очікувань В. Врума застосовується у системі KPI, зокрема як працівники сприймають зв'язок між власними зусиллями, досягнутими результатами та отриманою винагородою (очікування – інструментальність – валентність), і чому порушення цього зв'язку призводить до зниження мотивації. Далі необхідно проаналізувати, як у системі KPI забезпечується чіткий і зрозумілий ланцюг «зусилля → результат → винагорода», включаючи роль прозорих показників, реалістичних цілей і регулярного зворотного зв'язку.

Також слід визначити причини зниження мотивації працівників у разі несправедливого оцінювання результатів праці з позицій теорії справедливості С. Адамса, пояснивши, як порівняння власного внеску та винагороди з іншими працівниками впливає на поведінку персоналу та може викликати демотивацію, конфлікти або плинність кадрів.

Окремо необхідно розробити приклади застосування теорії постановки цілей Е. Локка в управлінні персоналом, сформулювавши SMART-цілі для різних категорій працівників та пояснивши важливість конкретності, вимірюваності та складності цілей, а також залучення працівників до їх формування. Додатково потрібно запропонувати механізми підкріплення поведінки працівників за теорією Б. Скіннера (позитивне та негативне підкріплення, а також покарання) та показати, як вони можуть використовуватися в системі KPI.

У підсумку необхідно сформувати комплексні рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційної системи підприємства на основі процесуальних теорій мотивації, зокрема через забезпечення прозорості KPI, справедливості оцінювання, регулярного зворотного зв'язку, поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, підвищення залученості працівників до постановки цілей та використання сучасних інструментів HR-аналітики.

Завдання 3.

Оберіть підприємство та проаналізуйте, як у його практиці можуть бути поєднані змістові та процесуальні теорії мотивації.

Потрібно:

- визначити елементи системи мотивації, що базуються на змістових теоріях;
- визначити інструменти, що відповідають процесуальним теоріям;
- проаналізувати взаємозв'язок між потребами працівників, їх очікуваннями та результатами праці;
- оцінити ефективність існуючої мотиваційної системи;
- розробити інтегровану модель мотивації персоналу (поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, KPI, цілей та оцінювання результатів).

КЕЙСИ

Кейс 1.

На великому виробничому підприємстві, що спеціалізується на виготовленні металевих конструкцій та комплектуючих, протягом останнього року спостерігається зниження продуктивності праці та зростання напруженості в трудовому колективі.

Працівники основних виробничих цехів виконують значні обсяги роботи, часто перевищують встановлені планові показники, беруть додаткові зміни та працюють у складних умовах (підвищене навантаження, термінові замовлення, нестабільний графік виробництва). Однак система стимулювання праці не враховує індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Преміювання здійснюється або рівномірно між працівниками підрозділу, або за суб'єктивним рішенням керівництва без чітко визначених критеріїв оцінювання. Працівники не розуміють, як саме формується розмір премії, які показники є ключовими та які дії гарантують підвищення винагороди.

У результаті в колективі почали проявлятися негативні тенденції: зниження темпів роботи, формальне виконання обов'язків, відмова від понаднормових завдань, зменшення ініціативності. Частина працівників відкрито висловлює незадоволення системою оплати праці та вважає її несправедливою. З'явилися думки про зміну місця роботи або перехід до конкурентних підприємств, де система оцінювання результатів є більш прозорою.

Керівництво підприємства занепокоєне ситуацією, оскільки зниження мотивації персоналу безпосередньо впливає на терміни виконання замовлень, якість продукції та загальну конкурентоспроможність компанії на ринку.

Завдання до кейсу:

1. Проаналізувати ситуацію з позицій теорії справедливості С. Адамса, пояснивши, як працівники оцінюють співвідношення «внесок – винагорода».

2. Визначити, які елементи мотиваційної системи є несправедливими або непрозорими з точки зору працівників.

3. Встановити, які мотиваційні фактори порушені (об’єктивність оцінювання, справедливість винагороди, прозорість критеріїв).

4. Проаналізувати вплив відсутності чітких критеріїв преміювання на трудову поведінку персоналу.

5. Запропонувати зміни в системі оцінювання результатів праці (впровадження KPI, індивідуального та групового оцінювання, прозорих показників ефективності).

6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи преміювання з урахуванням індивідуального внеску працівників.

7. Запропонувати механізми забезпечення прозорості та зрозумілості системи винагороди для персоналу.

8. Обґрунтувати, як запропоновані зміни вплинуть на мотивацію працівників, продуктивність праці, рівень довіри до керівництва та стабільність кадрового складу.

9. Пояснити, як відновлення відчуття справедливості впливає на зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кейс 2.

В ІТ-компанії, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для міжнародних клієнтів, впроваджено систему управління ефективністю персоналу на основі KPI. Компанія активно розвивається, реалізує складні проєкти та конкурує за кваліфікованих спеціалістів на ринку праці.

Попри це, керівництво стикається з проблемою зниження мотивації працівників та зростання плинності кадрів серед розробників, тестувальників і проєктних менеджерів. Частина співробітників заявляє, що не розуміє, як саме їхні щоденні зусилля впливають на підсумкову оцінку ефективності та розмір винагороди.

Працівники вважають, що критерії KPI недостатньо прозорі або складні для розуміння, а процес оцінювання результатів праці є непередбачуваним. У різних командах застосовуються різні підходи до оцінки, що створює відчуття нерівності та суб’єктивності. У результаті знижується довіра до системи мотивації, працівники втрачають відчуття зв’язку між власними зусиллями та винагородою, а частина спеціалістів починає активно розглядати пропозиції від інших компаній.

Керівництво компанії зацікавлене у стабілізації кадрового складу, підвищенні залученості персоналу та вдосконаленні системи мотивації, оскільки втрата ключових фахівців негативно впливає на строки виконання проєктів та конкурентоспроможність компанії.

Завдання до кейсу:

1. Проаналізувати ситуацію з позицій теорії очікувань В. Врума та пояснити, як вона застосовується до даного кейсу.

2. Визначити, як порушено зв’язок «зусилля – результат – винагорода» (Expectancy – Instrumentality – Valence).

3. Проаналізувати, на якому етапі мотиваційного ланцюга виникає основна проблема та чому працівники втрачають мотивацію.

4. Встановити причини недовіри до KPI-системи (непрозорість критеріїв, відсутність єдиних стандартів, складність оцінювання результатів).

5. Запропонувати шляхи підвищення прозорості KPI-системи (чіткі показники, зрозумілі формули оцінювання, єдині стандарти для всіх команд, регулярний зворотний зв’язок).

6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання результатів праці в IT-компанії (performance review, OKR, регулярні one-to-one зустрічі).

7. Запропонувати заходи підвищення мотивації персоналу (кар’єрний розвиток, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень, гнучкі умови праці).

8. Обґрунтувати, як підвищення прозорості та передбачуваності винагороди вплине на рівень мотивації працівників.

9. Пояснити, як удосконалення мотиваційної системи сприятиме утриманню ключових фахівців.

10. Проаналізувати, як ефективний мотиваційний менеджмент впливає на інноваційність, продуктивність і конкурентоспроможність IT-компанії на ринку праці.

ТЕМА 4. КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ

Мета практичного заняття- сформувати у здобувачів системне розуміння сутності компенсаційної моделі винагороди за працю, структури компенсаційного пакета та ролі трудових доходів у системі мотивації персоналу; розвинути навички аналізу сучасних підходів до формування компенсаційної політики підприємства та оцінювання ефективності матеріального стимулювання працівників..

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Сутність компенсаційної моделі винагороди за працю.
2. Основні елементи компенсаційної політики підприємства.
3. Відмінності між традиційною оплатою праці та компенсаційною моделлю.
4. Причини поширення компенсаційного підходу в сучасних організаціях.
5. Роль компенсаційної системи у мотивації персоналу.
6. Вплив компенсаційної політики на конкурентоспроможність підприємства.
7. Сучасні тенденції розвитку компенсаційних систем.
8. Поняття та структура компенсаційного пакета.
9. Основна та додаткова заробітна плата.
10. Постійні та змінні елементи винагороди.
11. Соціальні пільги та бенефіти у компенсаційному пакеті.
12. Нематеріальні елементи компенсації.
13. Гнучкі компенсаційні пакети та принципи їх формування.
14. Особливості компенсаційних пакетів у різних сферах діяльності.
15. Сутність трудових доходів працівників.
16. Основні види трудових доходів.
17. Заробітна плата як основна форма трудового доходу.
18. Додаткові виплати, премії, бонуси та компенсації.
19. Співвідношення трудових і нетрудових доходів.
20. Роль трудових доходів у забезпеченні мотивації та добробуту працівників.
21. Фактори, що впливають на рівень трудових доходів.
22. Проблеми диференціації доходів працівників у сучасних умовах.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

На підприємстві впроваджується нова система компенсаційної політики, основною метою якої є підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності праці та утримання кваліфікованих працівників. HR-відділ отримав завдання провести комплексний аналіз компенсаційного пакета

менеджера з продажу та оцінити його ефективність з позицій сучасного мотиваційного менеджменту.

Відомо, що працівник отримує:

- посадовий оклад — 28 000 грн;
- щомісячну премію за виконання плану — 20 % від окладу;
- бонус за перевиконання плану продажів — 6 000 грн;
- компенсацію транспортних витрат — 2 500 грн;
- медичне страхування — 3 000 грн на місяць;
- оплату професійного навчання — 12 000 грн на рік;
- можливість дистанційної роботи та гнучкий графік роботи.

Необхідно провести комплексний аналіз структури компенсаційного пакета працівника та визначити, наскільки він відповідає сучасним підходам до мотивації персоналу. У процесі виконання завдання потрібно визначити складові компенсаційного пакета та розподілити їх на:

- основну заробітну плату;
- змінну частину винагороди;
- соціальні пільги та компенсації;
- нематеріальні стимули.

Далі необхідно здійснити відповідні розрахунки:

- визначити розмір щомісячної премії;
- розрахувати загальний місячний компенсаційний пакет працівника;
- визначити частку змінної винагороди у загальній структурі доходу;
- обчислити річну вартість компенсаційного пакета з урахуванням усіх виплат та пільг.

Після проведення розрахунків слід оцінити ефективність запропонованого компенсаційного пакета з точки зору сучасних підходів до мотивації персоналу, зокрема врахувати баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, рівень гнучкості системи винагороди, її орієнтацію на результативність працівника та відповідність потребам персоналу.

Також необхідно визначити сильні сторони системи компенсації (наявність бонусів, соціальних пільг, можливостей розвитку, гнучких умов праці тощо) та виявити її можливі недоліки або обмеження, які можуть знижувати мотиваційний ефект.

У завершальній частині завдання потрібно запропонувати заходи щодо вдосконалення компенсаційного пакета з метою підвищення мотивації, залученості та лояльності працівника, а також обґрунтувати, як запропоновані зміни можуть вплинути на продуктивність праці, ефективність роботи менеджера та конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Завдання 2.

На підприємстві працюють три категорії персоналу: виробничі працівники, менеджери та адміністративний персонал. Керівництво

підприємства планує провести аналіз структури трудових доходів працівників, оцінити рівень залежності оплати праці від результатів роботи та визначити, наскільки ефективно система матеріального стимулювання впливає на мотивацію персоналу.

Для проведення аналізу використовуються такі вихідні дані:

Категорія працівників	Оклад, грн	Премія (%)	Додаткові виплати, грн
Виробничий працівник	22 000	15 %	2 000
Менеджер	30 000	25 %	5 000
Адміністративний персонал	25 000	10 %	1 500

У межах завдання необхідно провести комплексний аналіз структури трудових доходів працівників різних категорій. Насамперед потрібно розрахувати:

- розмір премії для кожної категорії працівників;
- загальний місячний трудовий дохід кожного працівника;
- частку премії у структурі загального доходу;
- співвідношення постійної та змінної частини винагороди.

Після проведення розрахунків необхідно порівняти структуру доходів різних категорій персоналу та визначити, у яких працівників рівень матеріального стимулювання найбільше залежить від результатів праці. Особливу увагу слід приділити аналізу ролі змінної частини заробітної плати у формуванні мотивації працівників та її впливу на продуктивність праці.

Також необхідно проаналізувати, як різна структура трудових доходів впливає на поведінку персоналу, рівень зацікавленості у результатах роботи, ініціативність та відповідальність працівників. Потрібно визначити переваги високої частки змінної винагороди (орієнтація на результат, стимулювання продуктивності, підвищення ефективності праці) та можливі недоліки такої системи (нестабільність доходів, зростання стресу, ризик конфліктів або зниження командної взаємодії).

У завершальній частині завдання необхідно запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи трудових доходів на підприємстві, зокрема:

- оптимального співвідношення постійної та змінної частини оплати праці;
- удосконалення системи преміювання;
- підвищення прозорості критеріїв оцінювання результатів праці;
- запровадження додаткових матеріальних і нематеріальних стимулів;
- забезпечення балансу між мотивацією працівників та стабільністю їхніх доходів.

У підсумку слід зробити висновок щодо ефективності існуючої системи трудових доходів та її впливу на мотивацію персоналу, продуктивність праці й конкурентоспроможність підприємства.

Завдання 3.

Уявіть, що підприємство стикається з проблемою високої плинності кадрів, зниження продуктивності праці та низької зацікавленості працівників у результатах роботи. Керівництво прийняло рішення розробити нову компенсаційну модель винагороди, яка має забезпечити підвищення мотивації персоналу, зміцнення лояльності працівників та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

На підприємстві працюють такі категорії персоналу:

Категорія працівників	Кількість працівників	Середній оклад, грн
Виробничі працівники	25 осіб	24 000
Менеджери з продажу	10 осіб	30 000
IT-фахівці	5 осіб	45 000
Адміністративний персонал	8 осіб	26 000

Загальний бюджет на додаткові компенсаційні виплати та мотиваційні програми становить 600 000 грн на рік.

Керівництво планує впровадити такі додаткові елементи компенсації:

- премії за результатами роботи;
- медичне страхування;
- оплату професійного навчання;
- компенсацію транспортних витрат;
- бонуси за досягнення KPI;
- гнучкий графік та дистанційну роботу (для окремих категорій персоналу).

Для проведення розрахунків використайте такі орієнтовні дані:

Вид компенсації	**Виробничі працівники**	**Менеджери**	**IT-фахівці**	**Адміністративний персонал**
Премія (% від окладу)	15 %	25 %	20 %	10 %
Медичне страхування (грн/міс.)	1 500	2 500	4 000	2 000
Компенсація транспорту (грн/міс.)	2 000	3 000	1 000	1 500
Навчання (грн/рік на 1 особу)	6 000	12 000	25 000	8 000

Потрібно**:**

Розробити структуру компенсаційного пакета для кожної категорії працівників та визначити: постійні елементи винагороди; змінні елементи; соціальні пільги; нематеріальні стимули.

Після цього необхідно провести розрахунки:

- визначити розмір щомісячної премії для кожної категорії персоналу;
- розрахувати загальний місячний компенсаційний пакет одного працівника;
- визначити річні витрати підприємства на компенсаційний пакет кожної категорії персоналу;
- розрахувати частку матеріальних і нематеріальних стимулів;
- визначити, чи достатній бюджет у 600 000 грн для реалізації програми;
- розрахувати прогнозований приріст витрат на персонал після впровадження нової компенсаційної системи.

Також необхідно:

- обґрунтувати, чому різні категорії працівників потребують різних підходів до компенсації;
- визначити, які елементи винагороди є найбільш важливими для кожної категорії персоналу;
- оцінити, як компенсаційна модель вплине на мотивацію працівників, продуктивність праці та зниження плинності кадрів;
- проаналізувати, як сучасна компенсаційна політика може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

У завершальній частині необхідно сформувати висновки щодо ефективності запропонованої компенсаційної моделі та запропонувати можливі напрями її вдосконалення.

КЕЙСИ

Кейс 1.

На виробничому підприємстві, що спеціалізується на виготовленні меблів, протягом останнього року спостерігається зростання плинності кадрів серед кваліфікованих працівників та менеджерів середньої ланки. Керівництво компанії вважає, що основною причиною є недостатньо конкурентний компенсаційний пакет та невідповідність системи винагороди сучасним потребам працівників. На підприємстві працює 80 осіб, з яких 50 — виробничі працівники, 15 — менеджери з продажу, 10 — адміністративні працівники та 5 — IT-фахівці. Середній рівень оплати праці становить: для виробничих працівників — 22 000 грн, для менеджерів з продажу — 32 000 грн, для адміністративного персоналу — 25 000 грн, для IT-фахівців — 48 000 грн.

Система компенсації включає лише фіксований посадовий оклад, щоквартальну премію у розмірі 10 % від окладу та оплату лікарняних і відпусток відповідно до законодавства. Разом із тим працівники незадоволені

тим, що премії майже не залежать від особистих результатів праці, відсутні додаткові соціальні пільги, компанія не фінансує професійне навчання, не передбачає можливості дистанційної роботи або гнучкого графіка, а також не використовує програми визнання досягнень працівників. У результаті за рік звільнилося 18 % персоналу, знизилася продуктивність праці, зросли витрати на пошук і адаптацію нових працівників, а частина співробітників перейшла до конкурентів із більш привабливими умовами праці. Керівництво планує модернізувати компенсаційну політику підприємства та готове виділити додатково 1 200 000 грн на рік для вдосконалення системи винагороди.

Необхідно проаналізувати існуючу систему компенсації та визначити її основні недоліки, встановити, які елементи компенсаційного пакета відсутні або недостатньо розвинені, а також пояснити, чому чинна система винагороди не забезпечує належного рівня мотивації персоналу. Далі потрібно розрахувати середні витрати підприємства на одного працівника, запропонувати можливий розподіл додаткового бюджету між категоріями персоналу та визначити орієнтовний приріст компенсаційних витрат. Після цього слід розробити нову структуру компенсаційного пакета для виробничих працівників, менеджерів, IT-фахівців та адміністративного персоналу, визначивши постійні елементи винагороди, змінні стимули, соціальні пільги та нематеріальні стимули. Також необхідно обґрунтувати, чому різні категорії працівників потребують різних компенсаційних підходів, оцінити, як нова компенсаційна система вплине на мотивацію персоналу, продуктивність праці, рівень плинності кадрів та HR-бренд підприємства, а також пояснити, як удосконалення компенсаційної політики може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Кейс 2.

У торговельній компанії, що займається продажем побутової техніки, виникла проблема конфліктів між працівниками через нерівномірність трудових доходів та непрозору систему преміювання. На підприємстві працюють менеджери з продажу, працівники складу, адміністратори та маркетинговий відділ. Система оплати праці має такі особливості: менеджери з продажу отримують невеликий оклад у розмірі 18 000 грн, але мають високі бонуси від продажів, які можуть становити до 40 % доходу; працівники складу отримують стабільний оклад 24 000 грн без премій; адміністратори мають оклад 22 000 грн та щомісячну премію 5 %; маркетологи отримують оклад 28 000 грн і бонуси за результати рекламних кампаній.

Протягом останніх місяців працівники складу та адміністративного персоналу почали висловлювати невдоволення через значну різницю в доходах, відсутність можливостей отримання додаткової винагороди, непрозорість критеріїв нарахування бонусів менеджерам та нерівномірне навантаження між працівниками. У результаті погіршився психологічний клімат у колективі, знизилася ефективність командної роботи, збільшилася кількість конфліктів між підрозділами, а частина працівників втратила

мотивацію до роботи. Керівництво компанії прагне реформувати систему трудових доходів таким чином, щоб забезпечити баланс між стимулюванням результативності та відчуттям справедливості серед персоналу.

Необхідно проаналізувати структуру трудових доходів різних категорій працівників, визначити проблеми, які виникають через нерівномірність системи винагороди, та проаналізувати ситуацію з позицій теорії справедливості С. Адамса і процесуальних теорій мотивації. Також потрібно розрахувати орієнтовну частку змінної винагороди у структурі доходів різних категорій персоналу та співвідношення постійної і змінної частини доходів. Після цього слід визначити переваги та недоліки високої частки бонусної системи, запропонувати зміни до системи оплати праці та преміювання, а також розробити рекомендації щодо підвищення прозорості системи винагороди, забезпечення справедливості оцінювання результатів праці та зниження рівня конфліктності в колективі. У завершальній частині необхідно оцінити, як зміни у структурі трудових доходів можуть вплинути на мотивацію працівників, командну взаємодію, продуктивність праці та стабільність кадрового складу, а також обґрунтувати, як ефективна система компенсації та трудових доходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета практичного заняття - сформувати у здобувачів системне розуміння сутності компенсаційної політики та компенсаційної стратегії підприємства, особливостей організаційно-економічного механізму їх формування, а також розвинути практичні навички проектування ефективного компенсаційного пакета з урахуванням стратегічних цілей підприємства, потреб персоналу та умов конкурентного ринку праці.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Сутність і значення компенсаційної політики підприємства.
2. Основні цілі компенсаційної політики.
3. Взаємозв'язок компенсаційної політики та стратегії управління персоналом.
4. Компенсаційна стратегія: сутність, види та особливості.
5. Фактори, що впливають на формування компенсаційної політики.
6. Роль компенсаційної політики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
7. Сучасні тенденції розвитку компенсаційних стратегій.
8. Складові організаційно-економічного механізму компенсаційної політики.
9. Принципи формування системи компенсації персоналу.
10. Організаційне забезпечення реалізації компенсаційної політики.
11. Економічні методи регулювання оплати праці та стимулювання персоналу.
12. Роль HR-служби та керівників у формуванні компенсаційної політики.
13. Вплив фінансових можливостей підприємства на систему компенсації.
14. Оцінювання ефективності компенсаційної політики підприємства.
15. Сутність і структура компенсаційного пакета.
16. Основні етапи проектування компенсаційного пакета.
17. Постійні та змінні елементи винагороди.
18. Соціальні пільги та нематеріальні стимули у структурі пакета.
19. Диференціація компенсаційних пакетів для різних категорій персоналу.
20. Використання KPI та грейдингових систем у проектуванні компенсацій.
21. Гнучкі компенсаційні пакети та їх переваги.
22. Оцінювання ефективності компенсаційного пакета та його вплив на мотивацію персоналу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Підприємство «ТехноПром Сервіс», що працює у сфері виробництва та продажу побутової техніки, зіткнулося з проблемою зниження мотивації працівників, збільшення плинності кадрів та складністю залучення кваліфікованого персоналу. Керівництво компанії вважає, що однією з основних причин є недостатньо ефективна компенсаційна політика та її невідповідність сучасним умовам ринку праці.

На підприємстві працюють такі категорії персоналу: 40 виробничих працівників, 15 менеджерів з продажу, 8 IT-фахівців та 12 адміністративних працівників. Середній рівень заробітної плати становить: для виробничих працівників — 24 000 грн, для менеджерів — 35 000 грн, для IT-фахівців — 55 000 грн, для адміністративного персоналу — 27 000 грн.

Система компенсації включає фіксований посадовий оклад, квартальну премію, оплачувані відпустки та лікарняні відповідно до законодавства, а також часткову компенсацію харчування.

Для проведення розрахунків слід врахувати, що квартальна премія виплачується чотири рази на рік і становить у середньому 2,5 % від місячного окладу на місяць у перерахунку. Річний бюджет на компенсаційні програми підприємства становить 2 400 000 грн, що включає лише додаткові витрати (премії та компенсації харчування).

У межах завдання необхідно провести комплексний аналіз компенсаційної політики підприємства «ТехноПром Сервіс», визначити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити відповідність системи винагороди сучасним підходам мотивації персоналу та вимогам ринку праці. Потрібно проаналізувати, як чинна компенсаційна політика впливає на мотивацію працівників, рівень їх продуктивності, стабільність кадрового складу та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Додатково необхідно розрахувати орієнтовні витрати підприємства на компенсаційні програми в розрізі категорій персоналу, визначити частку постійних виплат (оклад) і змінних виплат (премії та компенсації) у структурі доходів працівників, а також оцінити відповідність витрат заявленому бюджету.

Завершально слід запропонувати напрями вдосконалення компенсаційної політики з урахуванням потреб різних категорій персоналу, зокрема можливе впровадження більш гнучкої системи преміювання, розширення соціального пакета, диференціації винагороди за результатами праці та посилення нематеріальної мотивації (кар’єрний розвиток, навчання, гнучкі умови роботи).

Завдання 2.

Підприємство «Індустріал Тех Солюшн», яке планує розширення діяльності та вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, зіткнулося з

необхідністю залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих працівників. У зв’язку з цим керівництво прийняло рішення про розробку нової компенсаційної стратегії, яка має забезпечити підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності праці та формування стійких конкурентних переваг на ринку праці.

На підприємстві працює 100 осіб, структура персоналу є наступною: виробничі працівники, менеджери, IT-фахівці та адміністративний персонал. Для реалізації нової компенсаційної стратегії компанія готова збільшити фонд оплати праці на 18 %.

Вихідні дані для формування стратегії такі: середній оклад виробничих працівників становить 25 000 грн із плановим збільшенням змінної винагороди на 10 %, менеджерів — 38 000 грн із збільшенням змінної частини на 20 %, IT-фахівців — 60 000 грн із збільшенням змінної винагороди на 25 %, адміністративного персоналу — 28 000 грн із збільшенням змінної частини на 8 %. Додатково підприємство планує впровадити комплекс нематеріальних і соціальних стимулів, зокрема медичне страхування, компенсацію професійного навчання, бонуси за досягнення KPI, програми визнання результатів праці, а також гнучкий графік роботи і можливість дистанційної зайнятості для окремих категорій персоналу.

У межах завдання необхідно сформувати компенсаційну стратегію підприємства, визначити її ключові цілі (залучення та утримання персоналу, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, формування конкурентоспроможного HR-бренду), а також принципи її реалізації, зокрема справедливість, прозорість, конкурентоспроможність, результативність і гнучкість.

Далі потрібно визначити основні напрями реалізації компенсаційної стратегії, включаючи удосконалення системи окладів, запровадження ефективної змінної частини винагороди на основі KPI, розширення соціального пакета та розвиток нематеріальної мотивації.

Необхідно також розрахувати прогнозований приріст витрат на персонал у зв’язку зі збільшенням фонду оплати праці на 18 %, оцінити структуру компенсаційного пакета для кожної категорії працівників та визначити співвідношення постійної і змінної частини винагороди.

Важливо обґрунтувати, чому різні категорії персоналу потребують різних підходів до компенсації: виробничі працівники більше орієнтовані на стабільність доходу, менеджери — на результативність та бонусну систему, IT-фахівці — на гнучкість умов праці та розвиток компетенцій, а адміністративний персонал — на стабільність та соціальні гарантії.

У завершальній частині необхідно оцінити вплив нової компенсаційної стратегії на мотивацію персоналу, продуктивність праці, рівень плинності кадрів, залученість працівників та конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, а також зробити висновки щодо ефективності запропонованих змін і їх ролі у стратегічному розвитку підприємства.

КЕЙСИ

Кейс1

Компанія «TechNova» — це середній гравець на ринку IT-послуг зі штатом у 200 співробітників, який останні два роки демонструє стрімке зростання. Проте разом із масштабуванням бізнесу виникла критична проблема: плинність кадрів серед ключових розробників зросла до 25% на рік. Основним мотивом звільнення фахівці називають вигідніші пропозиції від конкурентів. Внутрішній аудит виявив повну відсутність системного підходу до оплати праці. Виникла ситуація «зарплатного хаосу», коли нові співробітники отримують значно вищі оклади, ніж лояльні фахівці, що працюють у компанії роками на аналогічних позиціях. Рівень зарплат Senior-інженерів виявився на 15–20% нижчим за медіану ринку, а система преміювання була суб'єктивною та не залежала від реальних бізнес-показників.

Для виправлення ситуації керівництво вирішило змінити стратегію на користь моделі «лідерства у винагороді» для критично важливих ролей. Новий план передбачає перегляд фіксованої частини до рівня 105% від ринкового медіанного значення, впровадження прозорої системи грейдування та щоквартальних бонусів, прив’язаних до KPI (якість продукту та фінансовий результат).

Також для утримання топ-менеджменту та ключових архітекторів розглядається можливість впровадження програми опціонів (ESOP). Очікується, що такі кроки дозволять знизити плинність кадрів до 10% та підвищити загальну продуктивність команди.

Питання для розв'язання кейсу:

Які три конкретні критерії ви б використали для формування системи грейдів у цій компанії, щоб усунути дисбаланс між «старими» та «новими» співробітниками?

Запропонуйте 2–3 конкретних показники ефективності для розробника, які були б одночасно справедливими та вимірюваними для нарахування змінної частини зарплати.

Різке підвищення фонду оплати праці (ФОП) створює фінансове навантаження. Які компенсаційні заходи (окрім грошових) ви запропонували б для категорій персоналу, які не є «критично важливими», щоб зберегти їхню мотивацію без значних витрат?

Як саме ви б презентували нову стратегію колективу, щоб уникнути конфліктів через зміну правил нарахування бонусів?

Кейс 2

Компанія «АгроПром Сервіс» займається виробництвом та продажем сільськогосподарського обладнання. У штаті працює 150 осіб, з яких 40 — це відділ продажу. Протягом останнього року компанія зіткнулася з парадоксальною ситуацією: фонд оплати праці стабільно зростає, але обсяги

продажів впали на 12%, а частка ринку почала скорочуватися. Аналіз показав, що діюча компенсаційна стратегія занадто сфокусована на «стабільності»: 80% доходу менеджерів з продажу становить фіксований оклад, а бонусна частина (20%) виплачується просто за «відсутність скарг від клієнтів», а не за перевиконання плану. Через це досвідчені менеджери перестали шукати нових клієнтів, зосередившись на підтримці зв'язків зі старими замовниками, що не потребує значних зусиль.

Водночас на виробничому майданчику виник конфлікт: робітники отримують відрядну оплату, що стимулює їх виробляти якнайбільше одиниць товару. Це призвело до того, що кількість браку зросла на 15%, оскільки швидкість стала пріоритетнішою за якість. Керівництво розуміє, що стратегія «плати за процес, а не за результат» веде компанію до кризи. Необхідно терміново переглянути структуру винагороди: змінити співвідношення окладу та бонусів для комерційного відділу (модель «мисливця») та запровадити показники якості для виробництва, не спровокувавши при цьому масове звільнення через зміну звичних умов праці.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Яке оптимальне співвідношення фіксованої та змінної частини (оклад/бонус) ви б встановили для відділу продажу, щоб стимулювати активний пошук нових клієнтів?
2. Як змінити формулу оплати праці на виробництві, щоб обсяг виробленої продукції не шкодив її якості? Запропонуйте конкретний механізм депреміювання за брак.
3. Як впровадити нову систему «агресивних продажів», щоб не втратити ключових менеджерів, які звикли до високих фіксованих окладів?
4. За якими фінансовими показниками (окрім обороту) керівництво має оцінювати успішність нової компенсаційної стратегії через пів року?

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

Мета практичного заняття- сформувати у здобувачів практичні навички проєктування системи основної заробітної плати на основі тарифних, гнучких, вилкових та безтарифних моделей оплати праці; навчити обґрунтовувати вибір моделі оплати праці для підприємств різних типів та розраховувати її ефективність у системі мотивації персоналу.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Як визначити оптимальну модель оплати праці для виробничого підприємства з масовим персоналом?
2. Які критерії використовуються для формування тарифної сітки на підприємстві?
3. Як на практиці визначається тарифний розряд працівника?
4. Які показники ефективності доцільно враховувати при встановленні тарифних ставок?
5. Як пов’язати тарифну систему з KPI працівників?
6. Які проблеми виникають при жорсткій тарифній системі в сучасних умовах?
7. Як розрахувати «вилку» заробітної плати для однієї посади?
8. Які фактори впливають на ширину вилки окладів (досвід, продуктивність, ринок праці)?
9. Як на практиці застосовується система плаваючих окладів у менеджерів і керівників?
10. Які ризики виникають при використанні плаваючих окладів і як їх мінімізувати?
11. Як визначити частку постійної та змінної частини заробітної плати?
12. У яких випадках доцільно впроваджувати гнучку тарифну систему?
13. Як розподіляється фонд оплати праці у безтарифній (пайовій) системі?
14. Які показники використовуються для визначення частки працівника у загальному фонді оплати праці?
15. Як оцінити ефективність безтарифної системи в малих командах або стартапах?
16. Як змінюється мотивація працівників при переході від тарифної до безтарифної моделі?
17. Які галузі найбільш ефективно використовують вилкову модель оплати праці?
18. Як забезпечити справедливість оплати праці в умовах гнучких систем?
19. Як впливає модель оплати праці на плинність кадрів?
20. Яку модель оплати праці доцільно обрати для підприємства з високою конкуренцією за персонал і чому?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Підприємство «ЕнергоПром Сервіс» планує реформувати систему оплати праці через незадоволення працівників рівнем заробітної плати та слабким зв'язком між результатами роботи і доходом. Керівництво розглядає перехід від класичної тарифної системи до гнучкої вилкової моделі оплати праці.

На підприємстві працюють три категорії персоналу: слюсарі-ремонтники, інженери та керівники підрозділів.

Вихідні дані: мінімальний рівень оплати праці на підприємстві становить 18 000 грн, максимальний — 60 000 грн, при цьому структура продуктивності праці персоналу розподіляється як 20 % низька, 50 % середня та 30 % висока. Додатково враховується, що ринковий рівень заробітних плат у галузі перевищує внутрішній на 12–15 %.

У межах завдання необхідно розробити тарифну сітку для трьох категорій персоналу, визначити тарифні розряди та обґрунтувати їх диференціацію, сформувати вилку заробітної плати для кожної посади (мінімум–максимум), визначити критерії переходу працівника між рівнями вилки залежно від результатів праці, досвіду та компетенцій, а також розрахувати орієнтовну середню заробітну плату по кожній категорії персоналу.

Далі слід порівняти ефективність тарифної та вилкової моделей оплати праці, визначити їх переваги та недоліки для підприємства «ЕнергоПром Сервіс» і обґрунтувати, яка модель є більш доцільною в умовах сучасного ринку праці. Оцінити вплив обраної системи оплати праці на мотивацію персоналу, рівень продуктивності праці, стабільність кадрового складу та конкурентоспроможність підприємства.

Завдання 2.

Підприємство «Digital Solutions Group», що працює у сфері IT-розробки, планує впровадження безтарифної (пайової) системи оплати праці для команди проєктної розробки з метою підвищення командної відповідальності, прозорості розподілу доходів та орієнтації на спільний результат.

У проєктній команді працюють один проєктний менеджер, три розробники, два тестувальники та один UI/UX дизайнер.

Загальний фонд оплати праці проєкту становить 420 000 грн на місяць. Для оцінювання внеску працівників у результат проєкту встановлено коефіцієнти участі: для проєктного менеджера — 1,8, для розробників — 1,5, для тестувальників — 1,0, для дизайнера — 1,2.

У межах завдання необхідно розрахувати загальну суму коефіцієнтів участі, визначити вартість одного коефіцієнта у фонді оплати праці та здійснити розподіл фонду оплати праці між працівниками команди.

Визначити індивідуальну місячну заробітну плату кожного учасника проєкту, проаналізувати переваги та недоліки пайової системи оплати праці в

умовах проєктної діяльності, оцінити її вплив на мотивацію персоналу, рівень командної взаємодії та відповідальності за результат. Також визначити основні ризики впровадження безтарифної системи, зокрема можливу суб’єктивність оцінювання внеску, конфлікти між працівниками та складність контролю результатів, а також запропонувати заходи щодо підвищення прозорості та справедливості розподілу доходів у межах пайової моделі.

КЕЙСИ

Кейс 1

Машинобудівне підприємство «Механік-Плюс» тривалий час використовувало традиційну тарифну систему з жорстко фіксованими ставками для кожного розряду. Проте з впровадженням автоматизованих ліній виникла потреба у фахівцях, які поєднують навички оператора, налагоджувальника та контролера якості. Класична сітка не дозволяла адекватно оцінити таку багатофункціональність: або посада не вписувалася в існуючі розряди, або різниця в оплаті між досвідченим майстром та новачком була символічною. Це призвело до того, що молоді талановиті інженери звільнялися через неможливість кар'єрного та фінансового зростання без переходу на керівні посади. Керівництво прийняло рішення про реінжиніринг системи, запровадивши елементи гнучких тарифних моделей. Було розроблено систему грейдів, де для кожної групи посад встановили «вилки» (діапазони) окладів. Тепер оклад працівника в межах одного грейду міг варіюватися залежно від його індивідуальної кваліфікації, складності виконуваних проєктів та стажу. Додатково було впроваджено систему «плаваючих окладів» для адміністративного персоналу, де щомісячний базовий оклад коригувався на коефіцієнт виконання загальнозаводського плану виробництва та рівня рентабельності. Це дозволило зробити фонд оплати праці більш адаптивним до коливань ринкового попиту, проте викликало певне занепокоєння серед працівників офісу через нестабільність їхнього доходу.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Оцініть доцільність переходу від жорсткої тарифної сітки до системи «вилок» (діапазонів) окладів: які переваги це дає в управлінні талантами та мотивації висококваліфікованих робітників?
2. Які критерії ви б запропонували для переміщення працівника всередині «вилки» (від мінімального до максимального окладу грейду), щоб ця система була прозорою та справедливою?
3. Проаналізуйте ризики впровадження «плаваючих окладів» для адміністративного персоналу: як захистити працівників від надмірного зниження доходу у збиткові місяці та зберегти їхню лояльність?
4. Які елементи гнучкої тарифної моделі допоможуть компанії «Механік-Плюс» залучати мультифункціональних фахівців, яких не було в старій тарифній сітці?

Кейс 2

Консалтингово-проектне бюро «Архітект-Груп» зіткнулося з проблемою демотивації співробітників, які працювали над різними за складністю та прибутковістю проєктами. Традиційні посадові оклади не відображали реальний внесок кожного архітектора та дизайнера у кінцевий фінансовий результат компанії. Директор бюро вирішив радикально змінити підхід, запровадивши безтарифну (пайову) модель оплати праці. Суть нової системи полягала в тому, що щомісячний фонд оплати праці всього бюро формувався як фіксований відсоток від фактично отриманого доходу за виконані замовлення. Кожному працівнику було присвоєно кваліфікаційний коефіцієнт (КК), який відображав його потенційну цінність, досвід та рівень відповідальності. Кінцевий заробіток розраховувався як частка (пай) у загальному фонді оплати праці, виходячи з КК працівника та відпрацьованого часу, але з урахуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ), який виставлявся колегами та керівником за результатами конкретного місяця. Така модель перетворила колектив на «партнерів», де дохід кожного прямо залежить від прибутковості всієї фірми та особистої ефективності. Однак через три місяці виявилося, що всередині команд почалася жорстка конкуренція за «вигідні» проєкти, а новачки відчули себе обділеними, оскільки їхній пай був занадто малим порівняно з ветеранами бюро навіть при високій інтенсивності роботи.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Визначте основні переваги та сфери застосування безтарифної моделі: чому вона є ефективною саме для проєктних організацій, але рідко застосовується на великих промислових підприємствах?

2. Запропонуйте механізм розрахунку коефіцієнта трудової участі (КТУ), який би мінімізував суб'єктивізм та конфлікти всередині творчого колективу під час розподілу спільного доходу.

3. Як вирішити проблему «обділених новачків» у пайовій моделі, щоб зберегти можливість залучення молодих кадрів та їхній професійний розвиток?

4. Які фінансові ризики несе безтарифна модель для працівників у періоди відсутності замовлень, і чи варто компанії встановлювати мінімальний гарантований рівень виплат (державний мінімум) у такій системі?

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

Мета практичного заняття - сформувати у здобувачів практичні навички оцінювання посад, аналізу робіт та побудови грейдової системи оплати праці; навчити застосовувати факторно-балове оцінювання для визначення цінності посад і проєктування справедливої та конкурентної системи основної заробітної плати.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Як визначити доцільність впровадження грейдової системи на підприємстві?
2. У чому полягає різниця між тарифною системою та грейдами в оплаті праці?
3. Які переваги має грейдова система для HR-управління?
4. Які етапи проєктування грейдової системи оплати праці?
5. Як правильно визначити перелік посад для оцінювання?
6. Які методи аналізу робіт використовуються на практиці (інтерв'ю, анкети, спостереження)?
7. Як обрати ключові фактори оцінювання посад (складність, відповідальність, знання, умови праці)?
8. Як формується факторно-бальна модель оцінювання посад?
9. Як визначається вага кожного фактора у системі оцінювання?
10. Як розрахувати загальну кількість балів для конкретної посади?
11. Як перетворити бали на грейди (грейдингова шкала)?
12. Як встановлюється діапазон заробітної плати в межах одного грейду?
13. Як уникнути суб'єктивності при оцінюванні посад?
14. Як грейди пов'язані з кар'єрним зростанням працівників?
15. Як забезпечити конкурентоспроможність зарплат через грейдову систему?
16. Які типові помилки допускаються при впровадженні грейдів?
17. Як грейдинг впливає на внутрішню справедливість оплати праці?
18. Як використовувати грейди для управління бюджетом фонду оплати праці?
19. Як інтегрувати KPI у грейдову систему?
20. У яких випадках грейдинг є більш ефективним, ніж тарифна система?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Ви працюєте HR-аналітиком у компанії, що впроваджує грейдову систему. Ваша перша задача — провести оцінку трьох ключових посад: Менеджер з продажу, Бухгалтер та Керівник складу. Для оцінювання використовується трифакторна модель з відповідними ваговими коефіцієнтами та рівнями складності.

Перший фактор — Знання та досвід (вага 40%), де 1 рівень відповідає 20 балам, 2 — 40, 3 — 60, а 4 — 80 балам.

Другий фактор — Складність завдань (вага 30%), де рівні оцінюються у 15, 30, 45 та 60 балів відповідно.

Третій фактор — Відповідальність за результат (вага 30%) з аналогічною шкалою 15, 30, 45 та 60 балів.

Згідно з посадовими інструкціями, Менеджер з продажу має 2 рівень знань, 2 рівень складності завдань та 4 рівень відповідальності за обсяг виторгу. Бухгалтер має 3 рівень знань, 2 рівень складності та 3 рівень відповідальності за точність звітності. Керівник складу має 3 рівень знань, 3 рівень складності та 4 рівень матеріальної відповідальності.

Вам необхідно розрахувати сумарну кількість балів для кожної посади, враховуючи вагу кожного фактора, та на основі отриманих результатів вибудувати ієрархію посад. Додатково дайте відповідь на питання: чи може бухгалтер мати вищий посадовий оклад, ніж менеджер з продажу, якщо їхні сумарні бали виявляться близькими, і якими ринковими факторами це можна обґрунтувати?

Завдання 2.

Після проведення грейдування компанія визначила, що посада «Провідний спеціаліст» належить до Грейду №3. Вашим завданням є розрахунок параметрів оплати праці для цього грейду на основі ринкових даних. Ринкова медіана (Midpoint) для таких посад становить 30 000 грн. Компанія встановила ширину діапазону (Range Spread) на рівні 40%.

Використовуючи формули проектування окладів, де мінімум розраховується як Midpoint поділений на одиницю плюс половина ширини діапазону, а максимум як мінімум помножений на одиницю плюс повна ширина, розрахуйте граничні значення «вилки» для Грейду №3. Після побудови діапазону визначте конкретні оклади для трьох типів працівників за системою Compa-Ratio: для Новачка (85% від Midpoint), для Досвідченого фахівця (100% від Midpoint) та для Експерта-наставника (115% від Midpoint).

Розрахуйте, на скільки відсотків оклад Експерта буде вищим за оклад Новачка. Сформулюйте аналітичний висновок: у яких випадках співробітник може отримувати зарплату, що перевищує встановлений максимум грейду (так звана ситуація «Red Circle Rate»), та як HR-менеджеру слід діяти в такій ситуації, щоб зберегти справедливість у колективі?

КЕЙСИ

Кейс 1

Компанія «Фарма-Логістик», що займається дистрибуцією медичних препаратів, за останній рік збільшила штат із 100 до 450 співробітників. Таке швидке зростання призвело до того, що назви посад часто не відповідали реальним функціям, а рівні оплати праці встановлювалися хаотично під час співбесід. HR-департамент розпочав проект із грейдування, обравши для оцінки посад чотири фактори: професійна експертиза, рівень автономності в прийнятті рішень, вплив на фінансовий результат компанії та складність комунікацій. Під час аналізу виникла конфліктна ситуація: посада «Старший аналітик ЗЕД» за фактором «експертиза» отримала значно більше балів, ніж «Керівник відділу клієнтського сервісу», проте керівник відділу мав у підпорядкуванні 30 осіб, що давало йому вищі бали за фактором «відповідальність за персонал». Перед проектною групою постало завдання не лише об'єднати ці посади в одну ієрархію, а й спроєктувати таку систему окладів, яка б дозволяла фахівцям-експертам (індивідуальним контриб'юторам) отримувати зарплату на рівні менеджерів середньої ланки. Було прийнято рішення використати систему «подвійних сходів» (Dual Career Ladder), де управлінські та експертні посади мають паралельні грейди з ідентичними «вилками» оплати. Однак при розрахунку бюджету виявилося, що приведення всіх зарплат до нових мінімумів грейдів потребує додаткових 15% до фонду оплати праці, що не було закладено у фінансовий план року.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Як збалансувати вагу факторів «управління персоналом» та «експертні знання», щоб уникнути демотивації вузькопрофільних спеціалістів, які не хочуть бути керівниками?
2. Запропонуйте стратегію впровадження нових окладів у ситуації з обмеженим бюджетом: як пріоритезувати виплати тим, чиї зарплати зараз нижчі за «мінімум» грейду (ситуація «Green Circle Rate»)?
3. Обґрунтуйте, які переваги дає метод «подвійних сходів» для утримання талановитих аналітиків у цій логістичній компанії.
4. Які критерії слід додати до системи оцінки, щоб об'єктивно порівняти посаду, яка приносить прямий дохід (продажі), із посадою, яка забезпечує підтримку (логістика/HR)?

Кейс 2

Національна мережа магазинів електроніки «Смарт-Маркет» вирішила переглянути свою систему заробітної плати, оскільки діючі грейди були занадто вузькими, що змушувало HR-менеджерів проводити перегляд зарплат кожні пів року. Нова стратегія передбачала перехід до моделі «широких смуг» (Broadbanding), де 12 дрібних грейдів об'єднуються у 4 великі широкосмугові рівні. При проєктуванні нової системи виникла проблема «перекриття вилок» (Range Overlap): максимум нижчого грейду (наприклад, старшого продавця) виявився вищим за мінімум наступного грейду (заступника директора

магазину). Керівництво побоювалося, що це демотивує працівників просуватися кар'єрними сходами, оскільки перехід на вищу посаду з більшою відповідальністю не гарантував миттєвого суттєвого приросту в окладі. Водночас для бек-офісу було вирішено застосувати «плаваючу вилку», де ширина діапазону для IT-спеціалістів становила 50%, а для адміністративного персоналу — лише 20%. Це пояснювалося високою динамікою ринку праці в IT-секторі. Під час впровадження системи виявилося, що частина співробітників уже отримує зарплату, яка перевищує навіть нові «розширені» максимуми грейдів, що потребувало розробки політики «заморожування» окладів або переведення частини виплат у бонусну форму.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Який відсоток перекриття (overlap) між сусідніми грейдами вважається допустимим, і як пояснити працівнику, що досвідчений підлеглий може заробляти більше за свого нового керівника?

2. Проаналізуйте доцільність використання моделі Broadbanding: у чому її ризики для контролю над витратами на персонал у великій мережі?

3. Чому для різних категорій посад (IT vs Адміністрація) встановлюється різна ширина діапазону (20% та 50%), і як це впливає на гнучкість управління винагородою?

4. Які управлінські рішення ви запропонуєте щодо співробітників, чиї оклади вищі за встановлений максимум грейду («Red Circle Rates»), щоб не спровокувати їхнє звільнення?

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

Мета практичного заняття- сформувати у здобувачів практичні навички розроблення систем преміювання та бонусного стимулювання персоналу, навчити проєктувати показники результативності праці, визначати розміри премій та інтегрувати системи винагороди з результатами діяльності підприємства, системою KPI та збалансованими показниками.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Як на практиці забезпечити зв'язок між заробітною платою та результативністю праці?
2. Які основні елементи включає сучасне преміальне положення підприємства?
3. Як правильно структурувати положення про преміювання?
4. Які типові помилки допускаються при розробленні преміальних систем?
5. Які KPI доцільно використовувати для виробничих працівників?
6. Які показники ефективності підходять для менеджерів і фахівців?
7. Як розрахувати розмір премії залежно від рівня виконання плану?
8. Як визначити оптимальну періодичність преміювання (місяць, квартал, рік)?
9. Як організувати систему преміювання робітників за індивідуальні результати?
10. Як відрізняється преміювання робітників і керівників підрозділів?
11. У чому переваги та ризики колективної системи преміювання?
12. Як працює система управління ефективністю у контексті преміювання?
13. Як інтегрувати систему збалансованих показників у систему оплати праці?
14. Як бонусні програми впливають на мотивацію ключових працівників?
15. У яких випадках доцільно застосовувати одноразові премії та винагороди?
16. Як визначити мотиваційну ефективність бонусних програм?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Ви працюєте HR-директором на виробничому підприємстві, яке впроваджує систему збалансованих показників (Balanced Scorecard) для преміювання топ-менеджменту. Ваше завдання — розробити структуру квартальної премії для Операційного директора. Сукупний розмір премії становить 40% від його квартального окладу, який дорівнює 150 000 грн (тобто максимальний бонус — 60 000 грн). Система базується на трьох ключових

показниках з різною вагою. Перший показник — фінансовий (Виконання плану чистого прибутку) з вагою 50%. Другий — клієнтський (Зменшення відсотка рекламацій від замовників) з вагою 30%. Третій — внутрішні процеси (Зниження витрат сировини на одиницю продукції) з вагою 20%. Кожен показник має поріг виплати: якщо показник виконано менше ніж на 90%, бонус за ним дорівнює 0. Розрахуйте фактичний розмір премії директора, якщо за результатами кварталу план прибутку виконано на 95%, рівень рекламацій знизився на заплановану величину (виконання 100%), а план економії сировини виконано лише на 85%. Обґрунтуйте, як така структура показників впливає на довгострокову ефективність підприємства порівняно з преміюванням лише за фінансовий результат.

Завдання 2

Вам необхідно розробити проект преміального положення для цеху з виробництва комплектуючих. Колектив складається з 20 робітників. Згідно з новою системою, фонд преміювання цеху (ФПЦ) формується як 15% від вартості понадпланової продукції. За місяць цех виготовив продукції понад план на суму 400 000 грн. Розподіл премії всередині колективу здійснюється на основі Коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Базовий КТУ дорівнює 1.0. За підсумками місяця 15 робітників мають КТУ 1.0, 3 робітники за перевиконання індивідуальних норм отримали КТУ 1.2, а 2 робітники за порушення трудової дисципліни отримали КТУ 0.7. Розрахуйте загальну суму фонду преміювання та суму премії для кожної з трьох груп працівників (з КТУ 1.0, 1.2 та 0.7), враховуючи, що премія розподіляється пропорційно сумі балів (КТУ).

Сформулюйте вимогу до преміального положення, яка б визначала умови, за яких працівник може бути повністю позбавлений премії (депремійований), щоб це не суперечило трудовому законодавству.

КЕЙСИ

Кейс 1

Компанія «Оптіма-Трейд», що спеціалізується на гуртових продажах будматеріалів, зіткнулася з проблемою розбалансованості системи стимулювання. Протягом останніх трьох років менеджери отримували фіксований бонус за «обсяг відвантаженої продукції». Це призвело до того, що менеджери продавали товар клієнтам з низькою платоспроможністю, що спричинило зростання дебіторської заборгованості на 35%. Керівництво вирішило радикально змінити технологію розроблення показників преміювання, запровадивши багатофакторну бонусну програму. Тепер бонус складається з трьох частин: за надходження грошових коштів (а не просто відвантаження), за залучення нових клієнтів та за маржинальність угод. Проте під час впровадження виник супротив: провідні менеджери заявили, що нова система є занадто складною, а періодичність преміювання (раз на квартал замість щомісячної) знижує їхню мотивацію «тут і зараз». Крім того, виникло

питання щодо одноразових премій: чи варто виплачувати їх за «виконання особливих доручень» керівництва, якщо ці доручення заважають досягненню основних показників KPI.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Оцініть ефективність зміни періодичності преміювання з місячної на квартальну: для яких посад це є доцільним, а для яких — ризикованим?
2. Запропонуйте механізм узгодження бонусу за маржинальність із бонусом за обсяг продажів, щоб уникнути внутрішніх конфліктів у комерційному департаменті.
3. Як інтегрувати показник «рівень дебіторської заборгованості» у преміальне положення, щоб менеджер був фінансово зацікавлений у контролі платежів від клієнтів?
4. Яку мотиваційну роль у цьому випадку можуть відіграти одноразові винагороди, і як запобігти їх перетворенню на суб'єктивні «доплати за лояльність»?

Кейс 2

Державний банк «НацСтандарт» перейшов на сучасну систему управління ефективністю (Performance Management) для фахівців та технічних службовців. Раніше преміювання відбувалося за принципом «13-ї зарплати» або за суб’єктивним рішенням керівника департаменту. Нова система передбачає оцінку за методом «360 градусів» та виконання індивідуальних цілей. За результатами оцінки працівникам присвоюється рейтинг від 1 до 5, де рейтинг 1 означає звільнення, а 5 — виплату річного бонусу в розмірі трьох окладів. Після першого року роботи системи виявилося, що 80% керівників виставили своїм підлеглим рейтинги 4 та 5, що призвело до дефіциту бюджету преміального фонду. Водночас технічні службовці скаржаться, що їхні показники результативності праці (наприклад, швидкість обробки заявок) залежать від роботи серверів, а не від їхніх зусиль. Постало питання про необхідність колективного преміювання підрозділів за загальний результат банку та перегляду індивідуальних бонусних програм для бек-офісу.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Проаналізуйте причину «інфляції рейтингів» (коли всі отримують високі бали) та запропонуйте методи стримування бюджету (наприклад, метод примусового розподілу).
2. Як адаптувати технологію розроблення показників преміювання для технічних службовців, щоб нівелювати вплив технічних збоїв на їхній бонус?
3. У чому полягає перевага колективного преміювання в банківській сфері порівняно з суто індивідуальним підходом?
4. Запропонуйте структуру річної винагороди (бонусу) для фахівця з обслуговування клієнтів, яка б поєднувала індивідуальні продажі та командний результат відділення.

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

Мета практичного заняття- сформувати у здобувачів практичні навички визначення, обґрунтування та розрахунку доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів; навчити застосовувати різні види компенсаційних і стимулюючих виплат залежно від умов праці, кваліфікації працівників та результатів їх діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. У чому полягає соціально-економічна природа доплат і надбавок?
2. Які основні функції виконують надбавки та доплати у системі оплати праці?
3. Чим відрізняються стимулюючі надбавки від компенсаційних доплат?
4. Які фактори впливають на встановлення надбавок до посадових окладів?
5. Які види надбавок найчастіше застосовуються на підприємствах?
6. Як визначається розмір надбавки за професійну майстерність?
7. Як розраховується надбавка за стаж роботи?
8. Які критерії використовуються для встановлення надбавок за інтенсивність праці?
9. Як документально оформлюються надбавки на підприємстві?
10. Які види доплат застосовуються за роботу у важких та шкідливих умовах праці?
11. Як розраховуються доплати за роботу в нічний час?
12. Який порядок нарахування доплат за понаднормову роботу?
13. Як здійснюється оплата праці за роботу у вихідні та святкові дні?
14. У чому особливості доплат за суміщення професій або посад?
15. Як встановлюються доплати за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника?
16. Які ризики виникають при неправильному встановленні доплат і надбавок?
17. Як система доплат і надбавок впливає на мотивацію персоналу?
18. Як забезпечити справедливість у системі додаткових виплат?
19. Яка роль колективного договору у регулюванні доплат і надбавок?
20. Як оптимізувати систему доплат і надбавок для підвищення ефективності праці?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Ви працюєте бухгалтером-ревізором на промисловому підприємстві з безперервним циклом виробництва. Вам необхідно розрахувати суму доплат до місячного окладу оператора технологічних установок за травень. Посадовий оклад працівника становить 20 000 грн. За графіком змінності

працівник відпрацював 168 годин, з яких 56 годин припали на нічний час (з 22:00 до 06:00). Крім того, через виробничу аварію він був залучений до надурочних робіт тривалістю 8 годин понад графік. Згідно з колективним договором та законодавством, встановлені такі розміри доплат: за роботу в нічний час - 35% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи; за надурочну роботу - у подвійному розмірі годинної ставки. Обчисліть годинну тарифну ставку працівника (виходячи з норми 168 годин), суму доплати за нічні години та суму оплати надурочних годин. Визначте загальний розмір заробітної плати працівника за місяць (оклад + доплати) та поясніть, яку основну функцію (стимулюючу чи компенсуючу) виконують дані виплати в цьому випадку.

Завдання 2.

Вам як HR-менеджеру міжнародної логістичної компанії потрібно розробити систему стимулюючих надбавок для відділу клієнтського сервісу. Посадовий оклад фахівця становить 25 000 грн. Керівництво запроваджує дві надбавки: за знання іноземної мови (англійська на рівні Upper-Intermediate — 10% окладу, на рівні Advanced — 15% окладу) та за високу професійну майстерність (встановлюється індивідуально за результатами атестації у розмірі від 10% до 25% окладу). Розрахуйте сукупний дохід двох працівників. Працівник А має сертифікат Advanced та отримав за результатами атестації надбавку за майстерність у розмірі 20%. Працівник Б має сертифікат Upper-Intermediate та надбавку за майстерність 10%. Вкажіть, чи нараховуються ці надбавки на преміальну частину, якщо премія становить 30% від окладу, і як встановлення таких надбавок впливає на відтворювальну функцію заробітної плати. Сформулюйте умови, за яких надбавка за професійну майстерність може бути скасована або зменшена.

Завдання 3.

Ви виконуєте роль провідного економіста з праці на підприємстві. Вам необхідно розрахувати повну суму заробітної плати «брутто» (до оподаткування) для Майстра дільниці за квітень. Посадовий оклад працівника становить 22 000 грн. Згідно з трудовим договором та положенням про оплату праці, працівнику встановлено наступні виплати: надбавка за високу кваліфікацію — 15% від окладу; надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови — 10% від окладу; доплата за завідування бригадою (керівництво підлеглими) — 1200 грн (фіксована сума). У квітні працівник відпрацював за графіком 160 годин, з яких 40 годин припали на нічний час (доплата — 35% годинної ставки за кожну годину). Також 19 квітня (офіційний святковий день, що припав на робочу зміну за графіком) він відпрацював 8 годин. Згідно із законодавством, робота у святковий день у межах місячної норми оплачується в розмірі одинарної годинної ставки понад оклад.

1. Обчисліть годинну тарифну ставку майстра, виходячи з окладу та норми часу 160 годин.

2. Розрахуйте суму стимулюючих надбавок (за кваліфікацію та мову) та суму компенсаційних доплат (за нічні години та роботу у святковий день).

3. Визначте загальний розмір заробітної плати за квітень.

4. Дайте аналітичну відповідь: чи повинні надбавки (за кваліфікацію та мову) нараховуватися на суму доплат за нічний час та святкові дні, чи вони розраховуються лише від чистого окладу? Обґрунтуйте свою відповідь з точки зору типової структури преміальних положень.

КЕЙСИ

Кейс 1

Компанія «Енерго-Пром», що займається обслуговуванням високовольтних мереж, зіткнулася з проблемою розмивання фонду оплати праці через велику кількість застарілих доплат. Історично склалося, що понад 40% загального доходу робітників становлять надбавки за вислугу років, суміщення професій та роботу з високою напругою. Новий фінансовий директор зауважив, що надбавка за вислугу років (яка сягає 30% для ветеранів праці) демотивує молодих фахівців, оскільки їхній сукупний дохід значно нижчий за дохід старших колег при однаковій складності робіт. Крім того, доплати за суміщення професій часто виплачуються формально, без реального збільшення навантаження. Компанія вирішила провести аудит надбавок, щоб перерозподілити кошти на користь доплат за реальну інтенсивність праці та високу кваліфікацію. Проте профспілка виступила проти, аргументуючи це тим, що надбавки за шкідливі умови праці та вислугу років є гарантованими соціальними виплатами, що виконують функцію захисту доходів у складних умовах.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Розмежуйте надбавки в цьому кейсі на компенсаційні та стимулюючі. Які з них компанія має право скасувати в односторонньому порядку, а які регулюються законодавчо?

2. Запропонуйте механізм трансформації надбавки за вислугу років у надбавку за «професійну компетенцію» (грейдування), щоб зберегти лояльність досвідчених кадрів, але зробити систему справедливою для молоді.

3. Як правильно оформити порядок нарахування доплати за суміщення професій, щоб вона виплачувалася лише за фактично виконаний додатковий обсяг робіт?

4. Які економічні наслідки для підприємства може мати повна відміна стимулюючих надбавок на користь простого підвищення посадових окладів?

Кейс 2

У великому торговельно-розважальному центрі «Мега-Молл» адміністрація запровадила «підсумований облік робочого часу» для служби безпеки та технічного персоналу. Згідно з новим режимом, працівники

працюють подобово (доба через три). Під час перевірки інспекцією праці виявилося, що компанія нараховує лише базові оклади, ігноруючи доплати за роботу у святкові та неробочі дні, а також за нічні зміни, аргументуючи це тим, що «такий графік уже передбачає роботу в будь-який час, і це враховано в підвищеному окладі». Працівники, своєю чергою, вимагають не лише доплат за ніч, а й встановлення надбавки за «особливий характер праці» та «високу інтенсивність», оскільки кількість відвідувачів у вихідні зростає втричі. Ситуація ускладнюється тим, що в штатному розписі не зафіксовано чіткого порядку нарахування цих виплат, а в трудовому договорі міститься лише розмите формулювання про «можливість стимулюючих виплат за рішенням керівництва».

Питання для розв'язання кейсу:

1. Проаналізуйте правомірність позиції адміністрації щодо того, що графік «доба через три» звільняє від виплати нічних та святкових доплат. Посилайтеся на соціально-економічну природу доплат.
2. Розробіть алгоритм нарахування доплат за роботу у вихідні та святкові дні при підсумованому обліку робочого часу: чи мають вони оплачуватися понад оклад?
3. Які критерії слід закласти в надбавку за «інтенсивність праці» для працівників сервісної служби, щоб вона реально відображала навантаження в пікові дні?
4. Запропонуйте структуру розділу «Доплати та надбавки» для Положення про оплату праці цього ТРЦ, щоб мінімізувати ризики штрафів від контролюючих органів.

ТЕМА 10. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Мета практичного заняття- сформувати у здобувачів практичні навички застосування гарантійних і компенсаційних виплат у системі оплати праці, навчити визначати порядок індексації заробітної плати та розуміти механізми правового й економічного захисту доходів працівників у сучасних умовах господарювання.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. У чому полягає соціально-економічне призначення гарантійних і компенсаційних виплат?
2. Яку роль відіграють гарантії у системі мотивації персоналу?
3. Які основні види гарантійних виплат існують на підприємстві?
4. У яких випадках працівникам надаються компенсаційні виплати?
5. Як відрізняються гарантійні виплати від компенсаційних?
6. Які законодавчі норми регулюють систему гарантій і компенсацій?
7. Як забезпечується оплата праці за час відпусток і тимчасової непрацездатності?
8. Які компенсації передбачені при службових відрядженнях?
9. Як на практиці розраховуються виплати при простої не з вини працівника?
10. Що таке індексація заробітної плати та яка її мета?
11. Який порядок розрахунку суми індексації заробітної плати?
12. Які обмеження можуть застосовуватися при індексації доходів?
13. Які ризики виникають при несвоєчасній індексації заробітної плати?
14. Які механізми державного та внутрішньоорганізаційного захисту заробітної плати існують?
15. Як підприємство забезпечує своєчасність виплати заробітної плати?
16. Яка відповідальність передбачена за порушення строків виплати заробітної плати?
17. Як колективний договір впливає на систему гарантій і компенсацій?
18. Як гарантії та компенсації впливають на мотивацію та лояльність персоналу?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Ви працюєте в бухгалтерії підприємства. Співробітник з місячним окладом 24 000 грн у квітні (22 робочих дні за графіком) протягом 5 робочих днів перебував у службовому відрядженні, а ще 2 дні залучався до виконання державних обов'язків (участь у судовому засіданні як свідок). Для розрахунку виплат за цей період необхідно порівняти середньоденний заробіток за останні два місяці з денною ставкою поточного місяця. Припустимо, що за попередні два місяці (лютий і березень) співробітник відпрацював 41 день і заробив 48 000 грн.

Завдання: обчислити денну ставку працівника у квітні, розрахувати середньоденний заробіток за два попередні місяці та визначити суму, яку він отримає за дні відрядження (враховуючи правило, що оплата здійснюється за вищою з цих двох величин). Також обчисліть суму гарантійної виплати за 2 дні виконання державних обов'язків, яка завжди сплачується за середнім заробітком. Визначте загальний дохід працівника за квітень та пояснити різницю між компенсаційними виплатами (добові) та гарантійними виплатами (збереження заробітку).

Завдання 2

Компанія переглядає витрати на персонал у зв'язку з високим рівнем інфляції. Вам необхідно розрахувати суму індексації для працівника з окладом 15 000 грн за конкретний місяць. Умовно приймемо, що індекс споживчих цін (ІСЦ) перевищив поріг індексації (103%) і становить 105,4% порівняно з базовим місяцем. Завдання: визначити суму доходу, яка підлягає індексації (враховуючи, що індексації підлягає дохід лише в межах прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який на момент розрахунку становить, наприклад, 3028 грн). Обчисліть суму індексації за формулою: Прожитковий мінімум * (ІСЦ - 100) / 100.

Надайте відповідь, чи зміниться сума індексації, якщо працівнику у звітному місяці підвищили оклад на 500 грн, і поясніть економічну суть правила, згідно з яким місяць підвищення доходу стає «базовим» для подальшої індексації.

Завдання 3

На підприємстві виникла ситуація, що потребує правового та фінансового регулювання щодо захисту оплати праці. Працівник винен підприємству 5 000 грн за завдану матеріальну шкоду (підтверджено актом). Крім того, за рішенням суду з нього стягуються аліменти на дитину в розмірі 25%. Оклад працівника становить 12 000 грн (після оподаткування — 9 660 грн). Ваше завдання: розрахувати максимально допустиму суму загальних відрахувань із заробітної плати за один місяць, враховуючи обмеження статті 128 КЗпП (не більше 20% при звичайних відрахуваннях та не більше 50% при поєднанні з аліментами). Визначте, яку суму отримає працівник «на руки» та за скільки місяців він зможе повністю погасити борг перед підприємством. Додатково розрахуйте суму компенсації, яку роботодавець має сплатити працівнику, якщо виплата залишку зарплати була затримана на 2 повних місяці, а інфляція за цей період склала 3,5%.

КЕЙСИ

Кейс 1

Будівельна компанія «Грін-Буд» опинилася у складному фінансовому становищі через замороження проектів. Керівництво вирішило тимчасово призупинити виплату індексації та компенсацій за використання власного

транспорту працівників, вважаючи ці виплати «необов'язковими додатками». Одночасно частину штату перевели на режим простою (оплата 2/3 окладу). Працівники звернулися до юристів, стверджуючи, що індексація є державною соціальною гарантією, а компенсація за авто зафіксована у трудовому договорі. Конфлікт загострився, коли з'ясувалося, що під час простою деяких працівників викликали на роботу для охорони об'єктів без додаткової оплати. Керівництву потрібно терміново розробити механізм захисту заробітної плати, який дозволить зберегти кадри та уникнути судових позовів за порушення мінімальних державних гарантій.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Які з вказаних виплат (індексація, 2/3 при простої, компенсація за авто) є мінімальними державними гарантіями, за недотримання яких передбачено штрафи?
2. Як правильно оформити роботу працівника під час простою, щоб це не вважалося порушенням механізму захисту праці?
3. Запропонуйте варіант переговорів з персоналом: чи можна замінити грошову індексацію разовою матеріальною допомогою або іншими пільгами з погляду законодавства?
4. Які наслідки для директора компанії тягне за собою умисна невиплата індексації протягом більше ніж пів року?

Кейс 2

Великий IT-хаб, що має офіси в декількох країнах, зіткнувся з юридичними розбіжностями у системі гарантій та компенсацій. Програма релокації (компенсація переїзду, оренди житла та навчання дітей) стала занадто дорогою, і компанія вирішила її скоротити. Водночас виникла проблема з індексацією: працівники в Україні вимагають індексації згідно з місцевим законом, тоді як компанія стверджує, що оклади прив'язані до курсу долара, і це вже є формою захисту від інфляції. Юридичний відділ має встановити баланс між глобальною політикою компанії та локальними вимогами щодо захисту заробітної плати. Крім того, компанія хоче впровадити «гарантований пакет при звільненні» (Severance Pay) як елемент мотивації, щоб знизити страх перед можливим скороченням у період кризи.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Чи може прив'язка окладу до іноземної валюти звільняти роботодавця від юридичного обов'язку індексувати заробітну плату в Україні?
2. Які види компенсаційних виплат (наприклад, за переїзд) мають включатися до оподатковуваного доходу працівника, а які ні?
3. Розробіть структуру «механізму захисту заробітної плати» для цієї компанії, який би поєднував ринкову конкурентність та дотримання трудового права.
4. Яка роль вихідної допомоги (Severance Pay) як гарантійної виплати в системі мотивації та як її розмір зазвичай корелює зі стажем роботи в міжнародній практиці?

ТЕМА 11. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА, ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

Мета практичного заняття -сформувати у здобувачів практичні навички аналізу та проєктування соціального пакета підприємства, навчити визначати його структуру, підбирати оптимальні соціальні програми для різних категорій персоналу та оцінювати вплив соціальних гарантій на мотивацію, залученість і утримання працівників.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке соціальний пакет і яке його місце в системі мотивації персоналу?
2. Чим соціальний пакет відрізняється від заробітної плати та премій?
3. Які основні функції виконує соціальний пакет на підприємстві?
4. Які елементи входять до базового соціального пакета?
5. Які додаткові (розширені) елементи соціального пакета використовуються в сучасних компаніях?
6. Як соціальний пакет впливає на конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці?
7. Які підходи до формування соціального пакета існують (універсальний, диференційований, гнучкий)?
8. У чому переваги гнучкого соціального пакета (cafeteria system)?
9. Як визначити потреби різних категорій працівників при формуванні соціального пакета?
10. Які критерії використовуються для оцінки ефективності соціального пакета?
11. Як враховується фінансова спроможність підприємства при формуванні соціального пакета?
12. Яку роль відіграють нематеріальні соціальні програми (психологічна підтримка, wellbeing)?
13. Що включають програми медичного страхування персоналу?
14. Як працюють програми добровільного соціального страхування працівників?
15. Які ризики покриває соціальне страхування працівників?
16. Як соціальне страхування впливає на рівень лояльності персоналу?
17. Як правильно поєднувати державне та корпоративне соціальне страхування?
18. Які помилки допускаються при впровадженні соціального пакета?
19. Як соціальний пакет впливає на зниження плинності кадрів?
20. Як адаптувати соціальний пакет до різних поколінь працівників (Gen Z, Millennials тощо)?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Ви працюєте HR-аналітиком і маєте розрахувати бюджет соціального пакета для відділу з 10 осіб на наступний рік. Компанія пропонує три варіанти наповнення пакета. Перший рівень (базовий) включає медичне страхування вартістю 8 000 грн на рік на особу та компенсацію обідів у розмірі 150 грн на робочий день (при середній кількості 21 робочий день на місяць). Другий рівень (розширений) додатково включає абонемент у спортзал вартістю 1 200 грн на місяць. Третій рівень (преміальний) додає курс вивчення англійської мови вартістю 15 000 грн на рік.

Розрахуйте річну вартість соціального пакета на одного співробітника для кожного з трьох рівнів. Обчисліть загальний річний бюджет для всього відділу, якщо 5 осіб мають базовий пакет, 3 особи — розширений, а 2 керівники — преміальний. Надайте коротке обґрунтування, як розрахувати показник ROI (повернення інвестицій) для такого соцпакета, враховуючи можливе зниження витрат на лікарняні та плинність кадрів.

Завдання 2.

Компанія вирішила перейти на систему «кафетерій», де кожен працівник має ліміт у 30 000 балів на рік (1 бал = 1 грн) для самостійного вибору пільг. Ви як менеджер із пільг та компенсацій маєте скласти «меню» послуг із відповідною вартістю: медичне страхування (10 000 балів), страхування життя (5 000 балів), оплата дитячого садочка (12 000 балів), професійне навчання (15 000 балів), компенсація пального (10 000 балів), квитки в кіно та театри (3 000 балів).

Сформуйте три різні набори послуг у межах ліміту для трьох портретів співробітників — молодого спеціаліста без сім’ї, працівника з двома дітьми та співробітника передпенсійного віку. Поясніть, чому такий підхід до формування соцпакета вважається більш мотивуючим порівняно зі стабільним набором послуг для всіх, і які адміністративні труднощі можуть виникнути при його впровадженні.

Завдання 3.

На підприємстві діє програма недержавного пенсійного страхування та добровільного медичного страхування (ДМС). Згідно з умовами, компанія сплачує 50% вартості поліса ДМС, а решта утримується із зарплати працівника щомісяця рівними частинами. Повна вартість річного поліса становить 12 000 грн. Окрім цього, компанія щомісяця перераховує на індивідуальний пенсійний рахунок працівника суму, що дорівнює 3% від його окладу.

Розрахуйте щомісячні витрати компанії на одного працівника з окладом 20 000 грн за цими двома програмами. Також обчисліть, яку суму буде утримано з місячної зарплати працівника за медичне страхування. Дайте відповідь, чи є ці витрати об’єктом оподаткування податком на доходи

фізичних осіб (ПДФО) згідно з діючим законодавством, і як це впливає на вибір між прямим підвищенням зарплати та розширенням програм страхування.

КЕЙСИ

Кейс 1

Компанія «Транс-Експрес» зіткнулася з необхідністю скорочення адміністративних витрат на 20%. Історично соцпакет компанії був дуже роздутим і включав безкоштовні йогурти, оренду футбольного поля та корпоративні поїздки за кордон. Опитування показало, що водії та складські робітники майже не користуються футболом чи йогуртами, натомість вони гостро потребують страхування від нещасних випадків та компенсації витрат на мобільний зв'язок. Офісні ж працівники навпаки — цінують гнучкий графік та навчання. Керівництво вирішило повністю змінити підходи до формування соціального пакета, відмовившись від «розважальних» елементів на користь «захисних» та професійних. Це викликало невдоволення частини персоналу, яка сприйняла це як позбавлення привілеїв. Перед HR-директором постало завдання: розробити таку структуру соцпакета, яка б враховувала специфіку різних категорій персоналу, була б фінансово виправданою та підвищувала лояльність у важкі часи.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Які елементи соціального пакета в даному випадку мають критичне значення для утримання виробничого персоналу (водіїв, складських робітників)?
2. Запропонуйте модель диференційованого соціального пакета: які пільги залишити офісу, а які — виробництву, щоб це виглядало справедливим?
3. Як правильно провести комунікацію з працівниками щодо скорочення бюджету, щоб мінімізувати репутаційні ризики для бренду роботодавця?
4. Оцініть ризики відмови від соціального страхування персоналу на користь одноразових грошових премій.

Кейс 2

У великому банку було впроваджено преміальну програму медичного страхування, яка покривала навіть стоматологію та брендові оправи для окулярів. Через рік страхова компанія виставила банку рахунок на продовження контракту, який зріс на 40% через те, що співробітники занадто часто зверталися по дороговартісні послуги без реальної медичної потреби (так зване «надмірне споживання послуг»). Фінансовий департамент вимагає або встановити ліміти (франшизу), або перекласти 30% вартості поліса на плечі працівників. HR-відділ побоюється, що це призведе до відтоку IT-фахівців банку, для яких якісна страховка була ключовим фактором лояльності. Потрібно знайти баланс між соціальним захистом та економічною доцільністю, запровадивши елементи співфінансування або змінивши перелік страхових випадків.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Проаналізуйте сутність конфлікту: чому «безкоштовний» для працівника соцпакет може стати неефективним для підприємства?
2. Який підхід до формування соцпакета (патерністський чи партнерський) краще застосувати в цій ситуації?
3. Запропонуйте механізм стримування витрат на страхування без значного погіршення умов для персоналу.
4. Яку роль відіграє соціальне страхування у формуванні HR-бренда банку на конкурентному ринку праці?

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

Мета практичного заняття- сформувати у здобувачів практичне розуміння ролі нематеріальної мотивації в сучасному управлінні персоналом, навчити аналізувати її форми, інструменти та механізми впливу на поведінку працівників, а також розробляти ефективні нематеріальні мотиваційні програми з урахуванням корпоративної культури, бренду роботодавця та внутрішніх комунікацій.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке нематеріальна мотивація та яку роль вона відіграє в системі управління персоналом?
2. Які основні форми нематеріальної мотивації застосовуються на підприємствах?
3. Які сучасні тенденції розвитку нематеріальної мотивації в організаціях?
4. Які чинники призводять до зростання ролі нематеріальної мотивації порівняно з матеріальною?
5. Як змінилися мотиваційні потреби працівників у сучасних умовах ринку праці?
6. Як корпоративна культура впливає на поведінку та мотивацію працівників?
7. Які елементи формують сильну корпоративну культуру підприємства?
8. Як можна оцінити рівень розвитку корпоративної культури в організації?
9. У чому полягає мотиваційний потенціал бренда роботодавця?
10. Як HR-бренд впливає на залучення та утримання персоналу?
11. Які інструменти формують позитивний бренд роботодавця?
12. Як корпоративні заходи впливають на командну взаємодію та мотивацію?
13. Які типи корпоративних заходів є найбільш ефективними?
14. Яку роль відіграють конкурси, змагання та внутрішні рейтинги в мотивації працівників?
15. Як програми професійного розвитку впливають на нематеріальну мотивацію?
16. Які види навчання та розвитку персоналу є найбільш ефективними?
17. Як внутрішні комунікації впливають на рівень мотивації працівників?
18. Які інструменти внутрішніх комунікацій використовуються в організаціях?
19. Чи можуть примусові заходи використовуватися в системі мотивації і в яких випадках?

20. Які ризики виникають при використанні примусових методів управління персоналом?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Ви працюєте HR-маркетологом у компанії, яка зіткнулася з проблемою: кількість відгуків на вакансії впала на 40%, а кандидати під час співбесід часто не розуміють цінностей компанії. Ваше завдання — провести експрес-аудит бренда роботодавця. Оцініть три основні канали комунікації: сторінку компанії в соціальних мережах, розділ «Кар'єра» на сайті та відгуки колишніх співробітників на профільних ресурсах. Завдання полягає в тому, щоб на основі цих даних сформулювати ціннісну пропозицію роботодавця (EVP — Employee Value Proposition). Складіть план із п'яти конкретних кроків для підвищення привабливості бренда без прямого збільшення заробітної плати. Окремо проаналізуйте, які чинники нематеріальної мотивації (наприклад, можливість віддаленої роботи, участь у соціальних проєктах або навчання) будуть найбільш ефективними для покоління Z порівняно з поколінням X.

Завдання 2

Вам як менеджеру з навчання та розвитку (L&D) потрібно розробити «індивідуальний план розвитку» (IDP) для талановитого співробітника, який досяг «стелі» на своїй поточній позиції та почав втрачати інтерес до роботи. Бюджет на зовнішнє навчання обмежений. Ваше завдання — використати внутрішні ресурси організації: систему менторства, ротацію в суміжні відділи (cross-functional training), участь у стратегічних комітетах та доступ до внутрішньої бази знань. Опишіть, як саме ці заходи вплинуть на внутрішню мотивацію працівника. Розрахуйте умовну економію бюджету порівняно із зовнішніми курсами вартістю 20 000 грн та обґрунтуйте, чому професійне визнання всередині колективу може бути сильнішим стимулом, ніж сертифікат сторонньої установи.

Завдання 3

На підприємстві спостерігається систематичне порушення регламентів безпеки праці та запізнення. Керівництво вимагає посилити дисциплінарну відповідальність. Ваше завдання — спроєктувати систему мотиваційного менеджменту, яка поєднує примусові заходи та позитивне стимулювання. Розробіть алгоритм: за перше порушення — усне зауваження та бесіда про корпоративні цінності; за друге — письмове попередження та позбавлення права на участь у конкурсі «Кращий за професією»; за третє — догана та обмеження доступу до корпоративних розважальних заходів. Поясніть, у чому полягає психологічна різниця між штрафом (матеріальним покаранням) та позбавленням привілеїв (нематеріальним покаранням). Чи вважаєте ви заходи

примусу ефективними у довгостроковій перспективі для формування корпоративної культури?

КЕЙСИ

Кейс 1

Компанія «Техно-Світ» (креативна, з демократичним стилем управління, де всі на «ти») поглинула «Логістик-Груп» (стара школа, сувора ієрархія, формальні комунікації). Через місяць після злиття почалися конфлікти: працівники логістики вважають колег із «Техно-Світу» несерйозними, а ті, своєю чергою, страждають від бюрократії та авторитарності нових керівників. Внутрішні комунікації не працюють, чутки заповнюють інформаційний вакуум. Мотивація персоналу різко впала, ключові фахівці готуються до звільнення. Перед HR-командою постало завдання: використати корпоративну культуру як інструмент об'єднання. Необхідно розробити план заходів із нематеріальної мотивації, який би згладив культурні відмінності та створив нову, спільну ідентичність без руйнування того кращого, що було в обох організаціях.

Питання для розв'язання кейсу:

1. Які інструменти внутрішніх комунікацій слід застосувати негайно для подолання інформаційного хаосу та опору змінам?
2. Запропонуйте формат корпоративного заходу, який би сприяв реальній взаємодії та неформальному знайомству працівників різних культур, а не просто став «вечіркою за розкладом».
3. Як роль лідерів обох компаній впливає на трансформацію мотивів персоналу під час злиття?
4. Чи варто в даній ситуації використовувати систему конкурсів, і за якими критеріями визначати переможців, щоб не поглибити конфлікт між командами?

Кейс 2

Стартап «Еко-Інновація» швидко виріс із 5 друзів-ентузіастів до 100 найманих працівників. Засновники помітили, що «дух стартапу» зник: люди приходять о 9:00 і йдуть о 18:00, не виявляють ініціативи, а корпоративні конкурси на кращі ідеї проходять без жодного учасника. Раніше мотивація трималася на спільній місії порятунку планети, а тепер працівники сприймають роботу як «просто заробляння грошей». Виявилося, що внутрішнє інформування обмежене сухими наказами, а бренд роботодавця зовні виглядає привабливішим, ніж реальна ситуація всередині. Керівництво вирішило повернути мотивацію через систему «гейміфікації» та посилення соціальної ролі компанії, проте частині працівників це здалося дитячими іграми, що відволікають від роботи.

Питання для розв'язання кейсу:

1. У чому причина трансформації мотивів працівників при масштабуванні бізнесу: від ідеї до рутини?

2. Як використати бренд роботодавця для внутрішньої мотивації вже існуючого персоналу, а не лише для залучення нових кандидатів?

3. Оцініть ефективність гейміфікації (бали, бейджі, рейтинги) для серйозного бізнесу: за яких умов вона стає потужним чинником мотивації, а за яких — демотиватором?

4. Які методи «мотиваційного менеджменту» ви б запропонували засновникам, щоб відновити зв'язок між персоналом та місією компанії без примусових заходів?

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 практичних занять
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 4,1 Обсяг 0,819 Мб. Зам. № 405/26.

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