

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Економіка та менеджмент»

В авторській редакції

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Завдання до практичних занять

ДНІПРО
2024

УДК 331.101.26(076.5)
М 85

Упорядники:
М. В. Гненний, Л. В. Марценюк, Г. М. Гребенюк

*Електронний аналог
друкованого видання*

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
242 «Туризм»
Протокол № 1 від 27.09.2022

М 85 Мотивація персоналу : завдання до практичних занять / упоряд.
М. В. Гненний, Л. В. Марценюк, Г. М. Гребенюк ; Укр. держ. ун-т науки і
технологій. – Дніпро : УДУНТ, 2024. – 24 с.

Завдання для практичних занять призначені для використання студентами
денної та безвідривної форм навчання спеціальності 242 «Туризм» під час
проведення практичних занять з дисципліни «Мотивація персоналу».

Завдання для практичних занять розраховані на закріплення здобутих при
вивченні дисципліни теоретичних знань практичними навиками в галузі економіки
праці і соціально-трудова відносин. Більшість завдань складені для туристичних
підприємств.

© Гненний М. В. та ін., упорядкування, 2024
© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ	5
2. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ	7
3. ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ЇЇ МІСЦЕ У МОТИВАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ	9
4. РОЗРАХУНОК ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	10
5. МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..	12
6. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ МОТИВУЮЧА РОЛЬ.....	14
7. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ..	18
8. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	20
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	22

ВСТУП

Завдання до практичних занять з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Туризм» підготовки магістрів за спеціальністю 242 «Туризм».

Метою завдань до практичних занять є закріплення і конкретизація системи спеціальних знань в галузі туризму, практичних навичок щодо їх застосування у напрямках цієї діяльності, пов'язаних з оцінкою стану системи мотивації та стимулювання персоналу; обґрунтуванні можливостей застосування змістових та процесуальних теорій мотивації; визначенні мотиваційного потенціалу організації заробітної плати; використуванні традиційних і нових підходів до побудови тарифної системи; вирішенні проблем вибору критеріїв для встановлення доплат і надбавок та преміювання; застосовуванні безтарифної системи оплати праці; визначення ролі нематеріальних мотивів і стимулів у формуванні трудової поведінки працівників; вибору методів оцінки персоналу та атестації залежно від цілей; обґрунтуванні найбільш ефективного типу організаційної культури у туристичних компаніях в конкретних умовах; використання закордонного досвіду, який може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу туристичних підприємств.

Завдання до практичних занять охоплюють такі теми:

1. Сутність і зміст мотиваційного процесу.
2. Основні теорії мотивації персоналу.
3. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі.
4. Розрахунок заробітної плати на туристичних підприємствах.
5. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
6. Оцінка персоналу та її мотивуюча роль.
7. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу.
8. Зарубіжний досвід мотивації персоналу.

Наведені аналітично-розрахункові завдання рекомендовані до використання як на аудиторних практичних заняттях, так і для самостійної підготовки студентів усіх форм навчання.

1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Питання для обговорення

1. Поняття і класифікація мотивації.
2. Проблеми управління мотивацією.
3. Стадії процесу мотивації.
4. Потреби як основа мотивації, їх класифікація.
5. Класифікація мотивів, етапи їх формування.
6. Стимули і стимулювання. Класифікація стимулів.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.
2. Які особливості матеріальної, трудової і статусної мотивації?
3. Перечисліть основні фактори, які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих.
4. Описати етапи процесу мотивації.
5. Як потреби проявляються у мотивах, потягах, бажаннях, які спонукають людину до діяльності?
6. Яким чином мотивація персоналу впливає на ефективність праці?
7. Описати основні потреби, які належить *Х. Мюррею*.
8. Охарактеризувати основні групи і етапи формування мотивів.
9. У чому відмінність стимулів від мотивів.
10. Охарактеризувати основні групи стимулів.

Тестові завдання

1. Під терміном "мотивація" розуміють:

- 1) поведінка людини, спрямоване досягнення певної мети;
- 2) сукупність процесів, які спонукають та орієнтують поведінку людини;
- 3) обираються людиною цілі та засоби їх досягнення;
- 4) реакція людини на будь-які психологічні дії.

2. Мотивація пов'язана з такими функціями менеджменту:

- 1) планування, організація, контроль, прийняття рішень;
- 2) виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова;
- 3) методологічна, пізнавальна, практична, прогностична;
- 4) інтеграція, спеціалізація, централізація, координація.

3. Процес мотивації - це процес:

- 1) визначення цілей і завдань організації;
- 2) порівняння запланованого з тим, що реально досягнуто;
- 3) спонукання себе та інших до продуктивнішої діяльності;
- 4) поєднання мотивів з нормами поведінки в організації.

4. Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію:

- 1) матеріальну, трудову і примусову;
- 2) матеріальну, трудову і стимулюючу;
- 3) матеріальну, трудову і статусну;
- 4) правильної відповіді немає.

5. Статусна мотивація:

- 1) це прагнення до достатку, більш високого рівня життя;
- 2) це прагнення зайняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу;
- 3) породжується змістом роботи, умовами організації робочого процесу;
- 4) базується на загрозі покарання людини.

6. Залежно від використаних способів розрізняють мотивацію:

- 1) матеріальну, нормативну і примусову;
- 2) нормативну, примусову і стимулюючу;
- 3) матеріальну, трудову і нормативну;
- 4) правильної відповіді немає.

7. Процеси керування мотивацією залежать від:

- 1) концепцій, теорій, моделей мотивації;
- 2) потенціалу людини і системи управління;
- 3) менеджерів відповідного рівня;
- 4) правильної відповіді немає.

8. Зазначте послідовність етапів мотиваційного процесу:

- 1) визначення напрямку дій, виникнення потреб, виконання дій, задоволення потреб;
- 2) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, виконання дій, задоволення потреб, одержання винагороди за виконані дії;
- 3) виникнення потреб, їх підсилення за допомогою стимулів, виконання дій, одержання винагороди, задоволення потреб;
- 4) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, здійснення дій, одержання винагороди за виконані дії, задоволення потреб.

9. Основні властивості потреб людини такі:

- 1) циклічний характер, неможливість задоволення раз і назавжди;
- 2) незалежність від стимулів, інтересів;
- 3) всі потреби однакові за силою відчуття;
- 4) правильної відповіді немає.

10. Потреби проявляються у :

- 1) мотивах;
- 2) потягах;
- 3) бажаннях;
- 4) усі відповіді вірні.

11. До базових не належить потреби у:

- 1) спілкуванні;
- 2) відпочинку;
- 3) діяльності;
- 4) навчанні.

12. Найбільш змістовний перелік потреб належить :

- 1) Х. Мюррею;
- 2) Е. Толмену;
- 3) К. Халлу;
- 4) правильної відповіді немає.

2. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Питання для обговорення

1. Еволюція теорій мотивації.
2. Теорії мотивації у 30-і роки ХХ ст.
3. Теорії «Х», «У», «Z».
4. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу.
5. Теорія потреб Девіда Мак Клеганда.
6. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.
7. Модель Портера-Лоулера.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати перші теорії мотивації: «теорія прийняття рішень», «теорія інстинктів (потягів)», біхевіоризму, гештальтпсихології.
2. Які особливості теорії мотивації у 30-і роки ХХ століття?
3. Перечисліть основні аспекти теорій «Х», «У», «Z».
4. На чому ґрунтується теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ?
5. Охарактеризувати три види потреб Девіда Мак Клеганда.
6. Описати «дійсні (істинні)» мотиватори та «гігієнічні» фактори Фредеріка Герцберга.
7. Охарактеризувати основні процесуальні теорій мотивації.
8. У чому відмінність «теорії справедливості» і моделі Портера-Лоулера?

Завдання 1. Розробка карти стимулів на основі піраміди потреб А. Маслоу. Студентам необхідно розділитись на групи та в групах розробити систему стимулів для кожного рівня потреб.

Таблиця 2.1

Карти стимулів на основі піраміди потреб А. Маслоу

Потреби	За допомогою чого можуть бути задоволені?
Фізіологічні	
Потреби безпеки	
Соціальні	
Потреби у повазі	
Потреби у самореалізації	

Завдання 2. Обґрунтувати по п'ять найбільш важливих, по вашому розумінню, мотиваторів для наступних осіб:

1. Вас особисто як студента.
2. Агента по продажам турів.
3. Менеджера з туризму.
4. Економіста туристичного підприємства.
5. Кондитера VI розряду.

Завдання 3. Визначити органи (суб'єкти), за допомогою яких потрібно задовольнити ті або інші потреби працівників.

Таблиця 2.2

Потреби працівників, які забезпечують відповідні суб'єкти

Суб'єкти	Групи потреб				
	Фізіологічні	Безпеки	Належності, причетності	Визнання і самоствердження	Само-реалізації
Держава					
Фірма					
Менеджер					

Вказати в якій мірі може використовуватися кожний із наведених методів задоволення потреб працівників туристичних фірмах:

- соціальні потреби;
- потреби у повазі;
- потреби у самоствердженні.

Навести приклади використання теорії очікування і теорії справедливості.

Завдання 4. Заповніть «Лист бажань», забезпечив логіку в поясненнях ваших бажань і потреб.

«Лист бажань» в залежності від потреб і мотивації

Речі, які вам бажається отримати у житті	Яку потребу дане бажання може задовольнити?	Яка мотиваційна теорія краще пояснює вибрані вами потреби?
Лист А – короткострокові бажання:		
Лист В – довгострокові бажання:		

3. ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ЇЇ МІСЦЕ У МОТИВАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ***Питання для обговорення***

1. Формування заробітної плати в ринкових умовах.
2. Які показники на макрорівні і мікрорівні впливають на заробітну плату?
3. Функції заробітної плати.
4. Вплив тарифної системи оплати праці на мотивацію персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати категорії: мінімальна, номінальна і реальна заробітна плата.
2. Яка структура заробітної плати в Україні?
3. У яких функціях заробітної плати реалізується економічний закон зростання потреб?
4. Описати складові тарифної системи як основи оплати праці.
5. Охарактеризувати основні показники тарифної системи.

Завдання 1. У січні 2023 року менеджер з туризму отримав номінальну заробітну плату в сумі 24000 грн. 3 липня 2023 року йому збільшили посадовий оклад і номінальна заробітна плата склала 25 тис. грн.

Визначити індекс номінальної заробітної плати і індекс реального заробітку.

Завдання 2. Місячний оклад менеджера з туризму 20000 грн. У звітному місяці він повинен відпрацювати 23 дні. Але йому було надано відпустку за власним бажанням на 3 дні. З фонду матеріального заохочування менеджера нарахована премія в розмірі 15 % фактичного заробітку. Обчислити місячну заробітну плату менеджера з урахуванням премії.

Завдання 3. Розрахувати загальну суму заробітної плати робітника-відрядника, якщо норма часу складає 0,4 люд.-годин, розцінка – 30 грн. за одиницю продукції, за місяць (176 люд.-годин) зроблено 485 виробів. Премії виплачуються: за стовідсоткове виконання норм – 10% і за кожен відсоток перевиконання – 1,5% відрядного заробітку.

Завдання 4. Протягом місяця (165 год, 22 дні) робітник 4-го розряду виготовив 350 виробів. Норма часу на виготовлення одиниці продукції – 30 хвилин. Тарифна ставка за місяць для I розряду дорівнює мінімальній заробітній платі при нормі 176 годин., тарифний коефіцієнт 4-го розряду – 1,35. За виконання місячної норми виробітку нараховується премія в розмірі 15% тарифного заробітку і 1,2% за кожний відсоток перевиконання цієї норми. Робітник працював у свято один день, увечері - 55 год. Обчислити місячний заробіток робітника.

Завдання 5. Розрахувати загальну суму заробітної плати робітника-відрядника V розряду при 8-годинній зміні, якщо норма часу 2 люд.-години; за місяць (22 робочих дня) виконано 100 операцій; тарифна ставка за місяць для I розряду дорівнює мінімальній заробітній платі при нормі 176 годин., тарифний коефіцієнт – 1,4. При цьому за операції виконані понад норми, оплата прогресивна, за подвоєними розцінками. Робітник працював один день у свято.

4. РОЗРАХУНОК ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Питання для обговорення

1. Основні форми та системи оплати праці.
2. Використання коефіцієнту трудової участі.
3. Доплати і надбавки до заробітної плати та їх мотивуюча роль у туризмі.
4. Організація преміювання працівників.
5. Особливості оплати праці на туристичних підприємствах.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати почасову і відрядну форми оплати праці.
2. Які фактори забезпечують використання відповідної системи оплати праці?
3. У чому різниця доплат і надбавок до заробітної плати?
4. Яка мотивуюча роль системи преміювання працівників?
5. Охарактеризувати форми і системи оплати праці на туристичних

підприємствах.

Завдання 1. У ресторані працюють 7 людей. З них II розряду - 1 чол., III - 2 чол., IV - 2 чол., V - 1 чол., VI - 1 чол. Тарифні коефіцієнти відповідно склали 1,06, 1,15, 1,27, 1,42 та 1,60. Розмір місячної тарифної ставки працівника I розряду становить на рівні мінімальної заробітної плати.

Визначити середню тарифну ставку, середній тарифний коефіцієнт і середній тарифний розряд працівників.

Завдання 2. У ресторані працюють 7 людей. З них II розряду - 1 чол., III - 2 чол., IV - 2 чол., V - 1 чол., VI - 1 чол. Тарифні коефіцієнти відповідно склали 1,06, 1,15, 1,27, 1,42 та 1,60.

Відповідно до кошторису витрат на оплату праці виробничої бригади виділено коштів на заробітну плату за тарифними ставками 57980 грн. При нормі робочого дня 170 год./міс. норма виробітку по ресторану за зміну (8 год.) встановлена 4000 грн. на одного працівника.

Розрахувати розмір відрядної розцінки.

Завдання 3. Денна (8 годин) норма випечених тортів у кондитерської співробітниці VI розряду — 5 штук. Тарифна ставка за місяць для I розряду дорівнює мінімальній заробітній платі при нормі 176 годин, тарифний коефіцієнт для VI розряду - 1,6. Співробітниця кондитерської працювала 160 годин за місяць, при цьому один день у свято.

Визначити місячний заробіток кондитера.

Завдання 4. У кондитера V розряду встановлено норму часу на випікання одного торта — 96 хвилин. Тарифна ставка за місяць для I розряду дорівнює мінімальній заробітній платі при нормі 176 годин, тарифний коефіцієнт для V розряду - 1,42. За місяць (176 годин) кондитер спекла 120 тортів. За виконання місячної норми виробітку нараховується премія в розмірі 20% тарифного заробітку і 2,0% за кожний відсоток перевиконання цієї норми.

Визначити місячний заробіток кондитера.

Завдання 5. Визначити місячний заробіток кухонного робітника за погодинно-преміальною системою оплати праці з нормованим завданням. Годинна тарифна ставка становить 70 грн., ним відпрацьовано за місяць 180 годин (норма – 168 годин), з яких 8 годин у святкові дні і 12 годин - понаднормові, рівень виконання нормованого завдання становить 100%, доплата за умови праці – 15%, премія за якісне виконання завдання – 25%.

Завдання 6. Розглянути варіанти розрахунку заробітної плати менеджера з туризму:

Тур вважається проданим при 100% його оплаті.

1. Безвідсоткова система: оклад 20000-30000 грн.
2. Оклад + відсотки:
 - оклад 10000-15000 грн. + 10% від проданих менеджером турів;
 - оклад 15000 + 10% після реалізації турів більш ніж на 150000 грн.;
 - оклад 15 000 + 10 % від виручки із проданих турів, розділених між усіма менеджерами;
 - оклад 18000-20000 грн. + 5% від проданих менеджером турів;
 - оклад 18000-20000 руб. + 10% всіх проданих турів, розділених між усіма менеджерами.
3. Планова система: фіксована заробітна плата виплачується під час виконання плану; наприклад, від 50 000 грн. (мається на увазі дохід компанії, а не загальна вартість турів). При перевиконанні плану понад 50 000 грн. + 10%, понад 100 000 грн. + 15%, понад 250000 грн. + 20%.

У період низького сезону (січень, лютий, травень, червень) план складає 50%. При цьому сплачується колишня фіксована заробітна плата.

За невиконання плану, за винятком низького сезону, працює система штрафів:

- перший місяць – без штрафів, потрібен аналіз причин, пов'язаних із зменшенням обсягу продажу;
- другий місяць і далі: 40000-49000 грн. - 10% утримується від фіксованої оплати (30000-39000 грн. - 20%; 20000-29000 грн. - 30%).

Перші місяці після відкриття офісу туристичної агенції планова система розрахунку заробітної плати, як правило, не застосовується.

5. МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання для обговорення

1. Некономічні методи мотивації.
2. Морально-психологічні методи посилення трудової мотивації.
3. Методи задоволення основних потреб персоналу.
4. Умови на робочому місці і мотивація персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати організаційні і морально-психологічні методи мотивації.
2. Які основні психологічні фактори, що впливають на трудову активність працівників?
3. Яку систему індикаторів (показників) гідної праці пропонує МОП?

4. У чому сутність гуманізації праці?
5. Описати методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу.
6. Як впливають умови праці на мотивацію персоналу?
7. У чому сутність ергономіки праці?

Завдання 1. Управління готелями, що входять до готельної мережі, здійснюється відповідно до міжнародних стандартів цієї готельної мережі:

- ми формуємо дружній колектив висококласних спеціалістів у сфері надання готельних послуг світового рівня, зацікавлених у створенні привітної, дружньої та гостинної атмосфери для наших гостей;
- для того, щоб надати теплий прийом гостю, зумовлений концепцією «До Ваших послуг», ми створюємо всі умови, щоб наші співробітники почувалися спокійно та впевнено;
- наша корпоративна політика «Задоволений співробітник – задоволений клієнт» спрямована на забезпечення найбільш комфортних умов для роботи, впевненості у завтрашньому дні, стабільності та захищеності.

Ми гарантуємо:

- стабільну заробітну плату;
- систему заохочень;
- медичне страхування;
- живлення;
- професійний ріст;
- доброзичливий колектив;
- проживання в готелях за спеціальними корпоративними тарифами.

Які основні показники впливають на підвищення мотивації персоналу готельної мережі?

Завдання 2. Чому, дбаючи про інтереси клієнтів у корпоративних стандартах, ця готельна мережа багато уваги приділяє питанням забезпечення комфортних умов для роботи, впевненості у завтрашньому дні, стабільності та захищеності всіх співробітників?

Завдання 3. Розгляньте наступне висловлювання про лояльність персоналу. Подумайте, яку роль грає робота у забезпеченні лояльності персоналу у готельному та туристському бізнесі та як це впливає на мотивацію персоналу цих підприємств.

«Лояльність персоналу — один із невидимих, хоч, безумовно, дуже важливих факторів, що впливають на успішність функціонування будь-якої організації. Зазначимо, що ця проблема сьогодні особливо актуальна для такої специфічної сфери діяльності, як готельно-ресторанна галузь.

Ми безпосередньо пов'язуємо проблему лояльності персоналу з проблемою його мотивації, відповідно, з ефективністю роботи співробітника, оскільки ці поняття взаємообумовлені.

Проявом лояльності можна вважати бажання співробітника захистити свій готель, відстоювати його інтереси, зробити все для того, щоб робота приносила вигоду не лише йому самому, а й усьому підприємству. Лояльність співробітників передбачає нерозголошення конфіденційної інформації, що економить кошти та час на забезпечення контролю фінансової та економічної безпеки підприємства, формує сприятливий психологічний клімат. Лояльність персоналу проявляється і тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не витісняються на другий план, коли вони перетворюють групу людей на організацію, на колектив, на єдиний організм, коли мотиваційним фактором стає не лише рівень заробітної плати, а й моральна задоволеність персоналу самим процесом роботи. На жаль, не всі керівники розуміють значення цього фактора і вважають, що службовці лояльні до свого підприємства, якщо дотримуються всіх інструкцій, вимог, норм і правил, що діють в організації, не роблять жодних зловмисних дій і не збираються йти з компанії. Проте лояльність – поняття набагато ширше. Це інтеграція співробітника та організації, відчуття себе як частинки «єдиної цілісної системи».

6. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ МОТИВУЮЧА РОЛЬ

Питання для обговорення

1. Сутність і задачі оцінки персоналу.
2. Види ділового оцінювання персоналу.
3. Особливості ділового оцінювання різних категорій працівників.
4. Атестація персоналу організації.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати принципи оцінки персоналу.
2. Які основні ознаки класифікації видів оцінювання?
3. У чому сутність якісних, комбінованих і кількісних методів оцінювання?
4. Які критерії визначаються для комплексної оцінки конкретного працівника?
5. Яка практика оцінювання ділових якостей працівника?
6. У чому сутність методів оцінювання управлінського персоналу?
7. Які основні фактори оцінювання при проведенні атестації персоналу?

Завдання 1. З метою удосконалення мотивації і стимулювання праці керівників, фахівців та спеціалістів туристичної фірми використати методичний підхід розподілу премії з урахуванням кваліметричної моделі оцінки складності робіт.

У кожному структурному підрозділі оцінку складності робіт працівників за відповідний період (місяць, квартал, рік) проводить керівник в залежності

від посад за факторами складності робіт: важливості, нововведень, творчості праці, самостійності виконання робіт, відповідальності та спеціалізації.

Результати експертної оцінки значення критеріїв складності праці персоналу у відділі продаж наведено у табл. 6.1.

Відповідно цих даних необхідно розрахувати інтегральні значення критеріїв складності праці для кожного працівника структурного підрозділу (табл. 6.2).

У III кварталі відділу продаж туристичної фірми нарахована премія 120 тис. грн. Виконати розподіл премії персоналу відділу продаж з використанням кваліметричної моделі оцінки складності робіт відповідно табл. 6.3.

Таблиця 6.1

Експертні значення критеріїв складності праці персоналу у відділі продаж

№ з/п	Посада	Значення критеріїв за факторами складності					
		Ступень важливості робіт, Φ_1	Ступінь нововведень у роботі Φ_2	Ступінь творчості праці, Φ_3	Ступінь самостійності виконання робіт, Φ_4	Ступінь відповідальності Φ_5	Ступінь спеціалізації, Φ_6
1.	Начальник відділу	1	1	1	1	1	1
2.	Менеджер по в'їзному туризму	1	0,6	1	0,6	1	1
3.	Менеджер по виїзному туризму	1	1	0,6	0,6	1	1
4.	Агент по продажам I категорії	1	0,6	1	0,6	1	0,6
5.	Агент по продажам II категорії	0,6	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6
6.	Спеціаліст II категорії	0,6	0,2	0,2	0,2	0,6	0,6
	Середня вагомість	0,29	0,24	0,18	0,14	0,09	0,06

Таблиця 6.2

Інтегральні значення критеріїв складності праці персоналу у відділі продаж

№ з/п	Посада	Значення критеріїв за факторами складності					
		Ступень важливості робіт, Φ_1	Ступінь нововведенень у роботі Φ_2	Ступінь творчості праці, Φ_3	Ступінь самостійності виконання робіт, Φ_4	Ступінь відповідальності Φ_5	Ступінь спеціалізації, Φ_6
1.	Начальник відділу						
2.	Менеджер по в'їзному туризму						
3.	Менеджер по виїзному туризму						
4.	Агент по продажам I категорії						
5.	Агент по продажам II категорії						
6.	Спеціаліст II категорії						

Таблиця 6.3

Розподіл премії персоналу відділу продаж з використанням кваліметричної моделі оцінки складності робіт

№ з/п	Посада	Кількість годин праці, $T_{пр}$	Коефіцієнт часу, $Kч$	Сумарні значення критеріїв, $\Phi_{ін}$	Загальний коефіцієнт, $\Phi_{заг}$	Питомий показник, Y	Величина премії, Pr_i
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Начальник відділу	176					
2.	Менеджер по в'їзному туризму	168					
3.	Менеджер по виїзному туризму	152					
4.	Агент по продажам I категорії	176					
5.	Агент по продажам II категорії	168					
6.	Спеціаліст II категорії	160					
	Всього						

Завдання 2. На одну посаду менеджера з туризму підібрано кандидатів А та Б. Кого призначити? Складено профіль вимог до якостей кандидата на цю посаду (профіль вимог повинен включати не більше десяти чітко сформульованих вимог) і кожній вимозі присвоєно питому вагу. Профіль вимог та їх питома вага наведено у табл. 6.4.

Ступінь прояву вимог у кожного кандидата (А та Б) оцінені за шкалою:

- 1 - вимоги не виявляються;
- 2 - проявляються недостатньо;
- 3 - проявляються досить чітко;
- 4 - проявляються із середньою активністю;
- 5 - проявляються добре;
- 6 - проявляються дуже добре;
- 7 - виявляються відмінно.

Оцінити, кого із кандидатів потрібно рекомендувати на посаду менеджера з туризму?

Для прийняття рішення про призначення на посаду відповідного кандидата потрібно заповнити наведену табл. 6.5.

Таблиця 6.4

Групи вимог та їх питома вага (β)

Вимоги	β
1. Спеціальні знання	0,37
2. Освіта	0,26
3. Досвід	0,15
4. Характер	0,14
5. Зовнішній вигляд	0,08
Всього	1,00

Таблиця 6.5

Розрахунок індексу подібності (С) кандидата А (Б) з вимогами до посади

Вимоги	Профіль (α)			α 2=3(4)	β	$\alpha \times \beta$	$(\alpha \times \beta)^2$	$C = \frac{1}{\sqrt{\sum(\alpha\beta)}}$
	Норма	Канд. А	Канд. Б					
1. Спеціальні знання	6	3	1		0,37			
2. Освіта	5	4	5		0,26			
3. Досвід	6	1	3		0,15			
4. Характер	7	6	2		0,14			
5. Зовнішній вигляд	5	3	5		0,08			
Всього					1,00			

Чим більше індекс подібності, тим менше кандидат відповідає вимогам на відповідну посаду.

7. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Питання для обговорення

1. Поняття, елементи і функції організаційної культури.
2. Рівні організаційної культури.
3. Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури.
4. Типи організаційної культури.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування організаційної культури.
2. У чому сутність корпоративного кодексу компанії?
3. Охарактеризувати елементи корпоративної культури відповідно класифікації Ф. Харрися і Р. Морана.
4. Які специфічні засоби (складові) корпоративної культури?
5. У чому сутність мотивуючих функцій організаційної культури за допомогою стилю управління і лідерства?
6. Описати мотиви трудової діяльності, які притаманні ринковій культурі.
7. Описати механізм мотивації трудової діяльності, який використовується адаптивною культурою.

Завдання 1. Готель має 23 номери на 46 гостей. Разом із господаркою готелю у ньому працює 30 осіб. Кілька років тому про цю готель не згадувалося в жодному довіднику з туризму. Тепер же всі знають, що готель є одним із найкращих у своєму класі.

Незважаючи на те, що ціни в готелі досить високі, завжди багато гостей. У середньому готель заповнений цілий рік на 80% – це хороший показник для готельного бізнесу. У роботі керівництво готелю керується кількома принципами:

- надавати послуги відповідно до плати;
- забезпечувати зацікавленість співробітників у виконуваних ними роботах;
- дбати про відвідувачів.

Для вивчення потреб та смаків клієнтів та подальшого підвищення якості їх обслуговування гостей просять заповнити запитальник. У ньому міститься прохання висловити свої враження про готель загалом, а також про організацію та якість харчування та обслуговування.

Уявіть себе у ролі консультанта та виконайте такі операції:

- постарайтеся сформулювати питання анкети щодо кожного з цих напрямків;
- запропонуйте систему стимулювання відвідувачів готелю до заповнення опитувальника;
- запропонуйте, як підвищити зацікавленість працівників готелю щодо підвищення якості обслуговування?
- який тип організаційної культури використовується у готелі?

Завдання 2. Профіль діяльності – туристична компанія, яка надає послуги із туризму.

Структура компанії – відділ продажу, відділ маркетингу та аналізу, екскурсійний відділ, відділ обслуговування, бухгалтерія. Керівники – комерційний та генеральний директори.

Чисельність персоналу – 20 осіб. Термін роботи на ринку – 4 роки.

Загальна ситуація:

Колектив досить стійкий, усі працюють у компанії не менше року. В організації проводяться корпоративні заходи (виїзди на природу, тренінги згуртування, спільні святкування днів народження). На загальних зборах керівники, розповідаючи про успішні проекти, наголошують на заслугах співробітників.

Начальство 4 місяці тому ухвалило рішення про підвищення зарплати та створення системи щомісячної оцінки за результатами роботи співробітників відділів продажу та маркетингу.

Персоналу відділу маркетингу оклад був підвищений у два рази і прив'язаний до певних результатів, яких потрібно досягти протягом місяця (наприклад, кількість згадок у пресі, відвідувачів на сайті, проведених за планом заходів тощо). Щомісячний план складається керівником разом із кожним співробітником. Досягнення конкретних показників прив'язане до діяльності окремих працівників відсотковим ставленням до оплати.

Для туристичних агентів встановлено мінімальний оклад та бонус за виконання плану продажу, плюс, відсоток за продаж у співвідношенні приблизно 25% (оклад) до 75%. Раніше виплачувався лише оклад (середній рівень у місті). Складений план та необхідні результати були узгоджені з кожним співробітником індивідуально. План ґрунтується на показниках роботи найуспішнішого менеджера.

Через 4 місяці після введення нової системи оплати керівники проаналізували результати її дії і дійшли висновку, що вони є досить плачевними. План виконували повністю лише 20% співробітників відділу

продажу. Дехто обмежився виконанням 50-70% плану. Раніше чітко визначеного плану не існувало, робота будувалася за принципом «скільки вийде». З розмови зі співробітниками керівники з'ясували, що вони не вважають таку систему мотивуючою, а приріст зарплати сприймають як природний, крім того, заявляють, що керівники їх погано мотивують.

На питання про те, що їх могло б стимулювати, відповідали: «Нам потрібна свобода, а ви нас заганяєте в жорсткі рамки».

ЗАВДАННЯ:

1. Чому компанія не досягла бажаного результату від запровадження нової системи мотивації? Чи треба щось міняти?
2. Що ви змінили б у запропонованій системі матеріального стимулювання? Як провели її впровадження?
3. Чи потрібні додаткові методи мотивації для співробітників цієї компанії? Якщо так, то які?
4. Який тип організаційної культури використовується у туристичної компанії?

8. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Питання для обговорення

1. Японська модель мотивації персоналу.
2. Американська модель мотивації персоналу.
3. Західноєвропейська модель мотивації персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати систему стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами в Японії.
2. У чому сутність системи «довічного наймання» робітників у Японії?
3. Охарактеризувати гнучкість системи оплати праці у США.
4. Яка система нематеріального стимулювання персоналу у США?
5. У чому відмінності Французької, Німецької і Шведської системи мотивації персоналу?
6. Описати загальні принципи та особливості мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Ділова гра. Характеристика національних культур та їх вплив на формування мотивації трудової діяльності.

Необхідно розподілитися на підгрупи, кожна з яких відіграватиме роль організації японського, американського, західноєвропейського та

українського типу мотивації персоналу відповідно. Учасники можуть скористатися публічними матеріалами, що висвітлюють систему мотивації реального підприємства свого типу або змоделювати систему мотивації віртуального підприємства на вибір. Для участі у грі слід підготувати виступи на тему:

- характеристика національної ділової культури;
- опис системи мотивації рядових співробітників (стимули чи мотиватори);
- опис системи мотивації менеджменту (стимули чи мотиватори);
- сильні сторони системи мотивації для підприємства;
- слабкі сторони системи мотивації.

Після презентації виступів кожна група має довести ефективність власної системи мотивації та наголосити на слабких сторонах системи мотивації на інших підприємствах з урахуванням параметрів національної культури.

Після закінчення обговорення необхідно скласти порівняльну характеристику різних типів культур та їх вплив на формування трудової мотивації та розроблення відповідних стимулів. Отримані результати слід зобразити як таблиці.

Порядок виконання завдання:

Кожен учасник групи представляє усно суть матеріалу, підготовленого на практичне заняття. Ведучий та слухачі ставлять запитання. Об'єднання у групи та робота за планом. «Мозковий штурм учасників». Ведучий виступає у ролі модератора дискусії.

Подання результатів роботи з прикладами підготовлених матеріалів. Кожна група записує по 5 основних характеристик для таблиці.

Обговорення у групах.

Таблиця 8.1

Порівняльна характеристика систем мотивації в залежності від національних особливостей систем управління

Тип культури	Основні риси системи управління	Характеристика системи мотивації
Японська національна модель		
Американська		
Французька		
Німецька		
Англійська		
Шведська		
Українська		

Рекомендована література

Основна:

1. Кудла Н. Є., Фединець Н. І. Управління персоналом в туризмі : навч. посіб. Львів : ЛТЕУ, 2022. 253 с.
2. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ППК ДСЗУ, 2017. 155 с.
3. Милько І. П. Мотивація персоналу : метод. вказівки до самост. роботи. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2020. с. 69 URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/18257> (дата звернення: 20.09.2022).
4. Склярук Т. В., Панас Я. В. Економіка праці : навч. посіб. Львів : НМР Львівської політехніки, 2017. 228 с.

Додаткова:

5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
6. Мединська С. І. Удосконалення системи мотивації персоналу туристичних компаній України в контексті зарубіжного досвіду та культурологічної перспективи. *Нобелівський вісник*. 2017. №1 (10). С. 63-71. URL: <https://ir.duan.edu.ua/items/9b3a16b3-3ade-44e3-93a4-08938ed0dd51> (дата звернення: 20.09.2022).
7. Сазонова Т. О. Сучасні тенденції в сфері мотивації праці персоналу. *Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу академії за підсумками науково-дослідної роботи в 2019 році ПДАА*. Полтава : РВВ ПДАА, 2020. С. 80-82.
8. Лозович І. С. Система мотивації персоналу на туристичному підприємстві. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 17-18 жовт. 2019 р. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. С.439-441.
9. Соболенко В., Сокольська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Трудове право*. 2018. № 10. С. 99-103. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/10/20.pdf> (дата звернення: 20.09.2022).

Електронні ресурси:

10. Кодекс законів про працю України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (дата звернення: 21.09.2022).
11. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950108> (дата звернення: 21.09.2022).

12. Мотивація туристів і її вплив на маркетингову стратегію дестинації. URL: <http://ebib.pp.ua/motivatsiya-turistiv-i-yiyi-vpliv-na-marketingovu-strategiyu-destinatsiyi-marketing.h> (дата звернення: 21.09.2022).
13. Гненний М. В., Гребенюк Г. М. Дистанційний курс. Мотивація персоналу. *Український державний університет науки і технологій*. URL: <https://lider.ust.edu.ua/course/view.php?id=2240> (дата звернення: 21.09.2022).
14. Наукова бібліотека УДУНТ: Електронна бібліотека. URL: <https://library.ust.edu.ua/uk/catalog> (дата звернення: 21.09.2022).

Навчально-методичне видання

Гненний Микола Васильович,
Марценюк Лариса Володимирівна,
Гребенюк Галина Михайлівна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Завдання до практичних занять

В авторській редакції

Експертний висновок склав д-р екон. наук, проф. В. В. Бобиль

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 652 від 01.09.2023)

Формат 60x84 $\frac{1}{16}$. Ум. друк. арк . 1,63. Обл.-вид. арк. 0,88.
Зам. № 56

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010