**МІНІСТЕРСТВО ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

СХВАЛЕНО  
наказом Міністерства праці та соціальної політики України  
від 13 серпня 2004 р. N 186

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ   
щодо оплати праці працівників малих підприємств**

Методичні рекомендації розроблено відповідно до положень Концепції дальшого реформування оплати праці в Україні, затвердженої Указом Президента України від 25.12.2000 р. N 1375, Стратегії подолання бідності, схваленої Указом Президента України від 15.08.2001 N 637, та Програми діяльності Кабінету Міністрів України "Послідовність. Ефективність. Відповідальність".

Метою рекомендацій є надання методичної та практичної допомоги керівникам та фахівцям малих підприємств, які займаються вирішенням питань з організації оплати праці працівників, з розробки, впровадження та використання найбільш раціональних умов для їх виробничої, підприємницької та комерційної діяльності систем оплати праці.

Основний наголос у рекомендаціях зроблено на застосуванні різноманітних форм і систем оплати праці, побудованих з використанням окремих тарифних сіток та схем посадових окладів, єдиних тарифних сіток, різних за методологією побудови систем оплати праці з урахуванням широкого спектра видів економічної діяльності та умов організації праці на малих підприємствах.

Рекомендації можуть застосовуватися у практичній діяльності малих підприємств різних видів економічної діяльності та форм власності і господарювання.

**Розробники:** В. І. Тьоткін, О. П. Товстенко, Л. І. Колеснікова-Гузевата, Н. О. Синько, Т. В. Федорова (Міністерство праці та соціальної політики України); І. Ф. Ломанов, С. В. Мельник, М. Д. Харченко, С. В. Шкорінов, С. В. Воротнікова, А. С. Спектор, В. В. Кузьменко (НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України (м. Луганськ)).

**Основні терміни та поняття сфери оплати праці, які використовуються в рекомендаціях**

***Мінімальна заробітна плата*** *-* це відповідно до частини першої статті третьої Закону України "Про оплату праці" - "законодавчо встановлений державою розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт)".

***Тарифна сітка*** *-* сукупність кваліфікаційних тарифних розрядів та відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за якими визначається розмір тарифних ставок оплати праці працівників у залежності від складності виконуваних робіт та кваліфікації працівників.

***Тарифний розряд*** *-* елемент тарифної сітки, що характеризує складність виконуваних робіт та рівень кваліфікації працівника, здатного виконувати роботу відповідної складності. Цей показник визначається за Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників.

***Тарифна ставка*** *-* елемент тарифної сітки, який визначає годинний (денний або місячний) розмір оплати праці працівника в залежності від складності виконуваних робіт або його кваліфікації (присвоєного йому тарифного розряду).

***Тарифний коефіцієнт*** *-* елемент порозрядної диференціації тарифних ставок тарифної сітки, який є відношенням розміру тарифної ставки кожного наступного розряду тарифної сітки до розміру тарифної ставки першого розряду.

***Тарифна заробітна плата*** *-* розмір заробітної плати, нарахованої працівнику за виконаний обсяг робіт відповідної складності або відроблений час, з урахуванням його кваліфікації та розрахованої за тарифними ставками відповідних розрядів тарифної сітки без урахування премій, доплат, надбавок та інших виплат.

***Схема посадових окладів*** *-* проранжований від вищої (перший керівник підприємства, фірми, установи, закладу, організації) до нижчої (технічний виконавець) посади штатного розпису посад керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців з визначеними за кожною посадою посадовими окладами в абсолютному (грн.) або відносному (посадові коефіцієнти) розмірі.

***Діапазон тарифної сітки або схеми посадових окладів*** *-* показник співвідношення тарифних коефіцієнтів останнього та першого тарифних розрядів тарифної сітки або співвідношення вищого посадового окладу (посадового коефіцієнта) і нижчого посадового окладу (посадового коефіцієнта) схеми посадових окладів.

***Система оплати праці*** *-* це визначений взаємозв'язок між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру його оплати в межах і понад норми праці, які гарантують одержання працівником заробітної плати у відповідності з фактично досягнутими результатами праці (відносно норми), погодженої між працівником і роботодавцем ціною його робочої сили.

***Форма оплати праці*** *-* це той чи інший вид систем оплати, згрупований за ознаками основного показника обліку результатів праці при оцінці виконаної працівником роботи з метою її оплати.

***Диференціація заробітної плати*** *-* засіб визначення послідовних коефіцієнтів співвідношення різних рівнів до мінімального рівня розмірів тарифних ставок, посадових окладів та середньої заробітної плати за категоріями працівників (керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники), їх професіями (посадами), групами підприємств (фірм) або галузей.

***Договірна оплата праці*** *-* розміри та умови оплати праці працівників, які визначаються індивідуальними трудовими договорами (контрактами, угодами).

***Показники та умови оплати праці*** (показник оплати праці) - це показник, за виконання якого нараховується основна заробітна плата, а умовою оплати праці є інший показник, у разі невиконання якого розмір основної заробітної плати може бути зменшений, а у разі перевиконання - збільшений.

***Матеріальне стимулювання праці*** *-* це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю.

***Система матеріального стимулювання праці*** *-* сукупність основних та додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якими здійснюються додаткові заохочувальні виплати працюючим понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості в підвищенні продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності.

***Винагорода*** *-* будь-яка періодична (щомісячна, щоквартальна) або одноразова (річна тощо) матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працюючим за показниками та умовами оцінки їх виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності, визначеними на підприємстві, фірмі, в організації.

***Премія*** - основний, найбільш ефективний стимулюючий виробничу, підприємницьку, торговельну або комерційну діяльність вид додаткової, понад основну, заробітної плати, яка виплачується за поліпшення основних показників колективної та індивідуальної праці працівників, а також кінцевих загальних результатів виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності.

***Надбавки та доплати*** *-* законодавчо гарантовані або нормативно обумовлені (або постанови Кабінету Міністрів України, угоди, договори тощо) додаткові виплати працівникам, які пов'язані з особливостями та умовами праці, а також особистими якостями працівників.

***Некваліфіковані робітники*** - робітники, які не мають певної спеціальної підготовки і виконують найпростіші за складністю роботи.

***Малокваліфіковані робітники*** *-* робітники, які мають короткотермінову (1 - 3 місяці) підготовку на виробництві, незначний (до 3-х років) стаж роботи за набутою професією і виконують прості за їх складністю роботи, які, як правило, тарифікуються 2 - 3 тарифними розрядами.

***Кваліфіковані робітники*** - робітники, які мають короткотермінову (1 - 3 місяці) підготовку на виробництві, але значний стаж роботи за набутою професією (понад 3-х років) або спеціальну професійну підготовку (1 - 2 роки) та стаж роботи до 3-х років і виконують складні роботи та обслуговують (ремонт і налагоджування) просте устаткування, які тарифікуються 3 - 4 тарифними розрядами.

***Висококваліфіковані робітники*** *-* робітники, які мають спеціальну професійну (від 1 до 3 років) підготовку та значний (понад 5 років) досвід роботи за набутою професією і виконують складні, особливо складні роботи та обслуговують складне і особливо складне устаткування, прилади тощо.

Професійні назви робіт (професій) визначаються згідно з Державним класифікатором України "Класифікатор професій ДК 003-95", а кваліфікаційні вимоги до них - відповідно до Довідника професійних кваліфікаційних характеристик професій працівників.

**1. Загальні положення**

Метою цих рекомендацій є надання методичної та практичної допомоги щодо побудови та впровадження систем оплати праці працівників, які сприятимуть підвищенню їх мотивації до високопродуктивної праці та забезпечуватимуть ефективність виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності.

**1.1.** Діяльність малих підприємств\*, їх юридична, економічна самостійність та ефективність виробництва значною мірою залежать від раціональної організації оплати праці працівників цих підприємств.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   
\* Під малими підприємствами маються на увазі виробничі, підприємницькі, торговельні, комерційні, невеликі за чисельністю (до 50 працюючих) підприємства, фірми, компанії, кооперативи тощо (далі - підприємства).

**1.2.** Сучасна організація оплати праці працівників малих підприємств потребує використання тарифної системи та інших, модифікованих на її основі систем оплати праці, які б відповідали мінливим умовам виробничих систем, що застосовуються на малих підприємствах з урахуванням конкуренції на ринку товарів та послуг.

**1.3.** Особливості оплати праці на малих підприємствах полягають в тому, що:

• ці підприємства, як правило, невеликі за чисельністю персоналу та за обсягами випуску продукції, послуг, виконуваних робіт;

• функції кожного працівника, в основному, індивідуалізовані й особисті заслуги кожного з них досить об'єктивно може визначити його безпосередній керівник або керівник підприємства;

• у більшості випадків встановлення принципів, умов та розмірів оплати праці визначається індивідуальним трудовим договором (контрактом).

**1.4.** Основою реалізації стимулюючої функції заробітної плати на малих підприємствах є особиста зацікавленість працівника. Основна частка оплати праці повинна, перш за все, пов'язуватися з максимальною індивідуалізацією, виходячи з особистих якостей і результатів праці кожного працівника, а додаткова - в залежності від кінцевих результатів роботи підприємства.

**1.5.** Особисті здібності і кваліфікація, виробничий досвід, сама праця та її результати є головним чинником, що впливає на кінцеві результати роботи підприємства і розмір заробітної плати працівників. Організація оплати праці за цих умов має передбачати:

- широке використання індивідуальних трудових договорів (угод), контрактної форми організації праці та її оплати, за якими працівнику гарантується певний розмір заробітної плати лише за умов виконання ним обов'язків, передбачених договором (угодою) або контрактом;

- систему обґрунтованої та справедливої, за умовами та результатами праці, персоніфікації тарифних ставок і посадових окладів працівників з орієнтацією не тільки на рівень кваліфікації та стаж роботи, а й на ефективність їх праці;

- залежність ставок та окладів, встановлених робітникам, а також окремих посадових окладів фахівців і технічних службовців від продуктивності їх праці, а керівників та провідних (головних) фахівців - від продуктивності виробництва, ефективності підприємницької, торговельної або комерційної діяльності підприємства, тобто від економічної віддачі;

- періодичний перегляд ставок і окладів, визначених працівникам на основі оціночних показників різних характеристик виконаної роботи, з метою стимулювання їх праці.

Під час визначення професій робітників та посад керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, для оплати праці яких доцільно використовувати індивідуальний підхід, слід керуватися такими критеріями:

• творчий характер праці;

• неможливість жорсткого регламентування їх роботи;

• необхідність отримання визначених договором (контрактом) результатів роботи за певний період;

• вплив якості індивідуальних результатів праці безпосередньо на результати діяльності підприємства в цілому.

**1.6.** Систему договірного регулювання оплати праці без письмового договору (контракту) рекомендується застосовувати в обмеженому вигляді.

Передбачені пунктом 1.5 умови трудової діяльності та оплати праці слід застосовувати, як правило, для працівників, що виконують особливо складні та відповідальні роботи, а також роботи творчого характеру та роботи, які мають значний проміжок часу між витратами праці та її результатами.

**1.7.** Головне завдання, яке має вирішуватися під час укладення індивідуальних трудових договорів (угод) або контрактів - це визначення таких показників діяльності, виконання яких залежить безпосередньо від зусиль конкретного працівника, методів забезпечення зв'язку з ними рівня оплати праці та умов, які автоматично змушували б обидві сторони виконувати свої обов'язки.

**1.8.** Для більшості малих підприємств щодо оплати праці їх працівників рекомендується застосовувати модифіковані за умовами їх виробництва:

• тарифну систему оплати праці робітників, схеми посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;

• єдину тарифну сітку з оплати праці усіх працівників.

**1.9.** Визначений у пункті 1.8 спектр систем організації оплати праці та їх модифікацій дозволять малим підприємствам побудувати таку систему організації оплати праці, яка буде забезпечувати не тільки справедливість в оплаті праці, а й сприяти підвищенню мотивації працівників до високопродуктивної праці та їх зацікавленості у високих кінцевих результатах роботи підприємства.

**1.10.** Система оплати праці на малому підприємстві має бути чітко сформульована і визначена у відповідному Положенні про систему та умови оплати праці працівників підприємства, в якому конкретно визначаються:

- мета та основні завдання діяльності підприємства, які повинні вирішувати його працівники;

- структура основної заробітної плати за елементами, з яких вона складається;

- показники, за якими певним групам та категоріям працівників нараховується заробітна плата;

- умови, за яких основна заробітна плата працівників може бути підвищеною або зниженою до рівня, передбаченого трудовим договором, з визначенням показників та умов діяльності, за якими це підвищення або зниження може бути застосовано, та розмірів такого підвищення або зниження;

- показники та умови нарахування додаткової оплати праці: премій, доплат, надбавок або інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

**1.11.** Премії або додаткові заохочувальні виплати на малому підприємстві можуть і не виплачуватися за умови, що система побудови схеми посадових окладів та місячних тарифних ставок дозволяє стимулювати ефективну, продуктивну працю.

**1.12.** Враховуючи виробничі та фінансові ризики умов, за яких здійснюється діяльність більшості малих підприємств, та залежність заробітної плати їх працівників від конкурентоздатності продукції підприємства на ринку товарів та послуг, рекомендується поділяти заробітну плату на постійну (тарифна ставка, посадовий оклад) та змінну (залежно від досягнутого підприємством результату) частки за умови, що крім оплати за працю на підприємстві передбачено додаткову оплату: премії, бонуси, участь в акціонерному капіталі або прибутках, інші заохочувальні виплати з доходів (прибутків) підприємства.

**1.13.** Кількісне співвідношення цих часток визначається за згодою власників (роботодавців) та найманих працівників в індивідуальному порядку в залежності від характеру і змісту роботи та впливу її результатів на кінцевий результат роботи підприємства.

Рекомендуються такі розміри постійної гарантованої оплати праці у відсотках до фактичного її розміру: допоміжним працівникам, характер роботи яких мало пов'язаний з кінцевими результатами роботи - від 90 до 100 відсотків; робітникам, характер роботи яких впливає на кінцеві результати роботи - від 75 до 90 відсотків у залежності від цього впливу; керівнику підприємства, керівникам структурних підрозділів, професіоналам, фахівцям та технічним службовцям цей розмір може бути диференційовано в залежності від посад і характеру їх роботи - від 70 до 75 відсотків.

**1.14.** У процесі встановлення базових ставок і окладів доцільно керуватися такими заходами:

- визначити форму (відрядна чи почасова) та систему оплати праці (проста відрядна або почасова чи відрядно-преміальна або почасово-преміальна), а також вид ставок заробітної плати (годинна, денна, тижнева, місячна);

- визначити і встановити ієрархію професій та посад працівників залежно від значущості результатів їх праці, спектра функціональних обов'язків та впливу результатів їх праці на кінцеві результати роботи підприємства;

- класифікувати професії та посади працівників за певними групами з метою визначення різниці в оплаті між цими групами;

- визначити різницю між максимальним і мінімальним розмірами ставок заробітної плати, посадовими окладами в межах кожної групи;

- побудувати тарифні сітки та схеми посадових окладів для кожної групи професій та посад або єдину наскрізну схему тарифних (посадових) коефіцієнтів у межах діапазону мінімальної та максимальної ставок заробітної плати на підприємстві.

**1.15.** Залежно від змін у законодавстві, в економічній ситуації або у стратегії підприємства системи оплати праці та матеріального заохочення працівників періодично переглядаються, про що керівництво підприємства повідомляє своїх працівників у терміни, передбачені чинним законодавством та колективним договором.

**1.16.** З метою регулювання витрат на оплату праці малі підприємства можуть застосовувати практику наймання працівників на основі "гарантованої постійної зайнятості" та на основі "негарантованої постійної зайнятості". При цьому з працівниками, які приймаються на умовах "негарантованої постійної зайнятості", обов'язково укладаються індивідуальні трудові договори (угоди). У договорах передбачається, що у разі виникнення на підприємстві кризової ситуації рівень зайнятості і, відповідно, розмір оплати праці таких працівників зменшуються або вони можуть бути звільненими у першу чергу. В той же час їм гарантується першочергове прийняття на підприємство, коли мине криза.

Цей захід дозволяє малим підприємствам зберегти штат найбільш кваліфікованого персоналу, забезпечивши йому повну зайнятість та відповідний рівень оплати праці.

**1.17.** Для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. Для цього при розробці Положення про систему та умови оплати праці працівників підприємства в ньому слід виділяти окремо розділ "Про матеріальне стимулювання праці працівників" або "Про матеріальне заохочення працівників", в якому визначаються показники та умови нарахування та виплати будь-якої винагороди. Це можуть бути: продуктивність праці; продуктивність виробництва\*; якість продукції (робіт, послуг); збільшення обсягів виробництва і продажу або комерційного доходу (прибутку); розширення ринку збуту тощо.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   
\* Визначення та застосування цього показника викладено в "Методичних рекомендаціях щодо регулювання фондів оплати праці підприємств виробничої сфери". Київ: "Соцінформ" - 2001 р.

Поряд з цим доцільно брати до уваги критерії, що враховують професійні якості, досвід, індивідуальний трудовий внесок працівників у кінцеві результати роботи підприємства.\*\*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   
\*\* Таку систему оцінки викладено в "Рекомендаціях щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства". Київ:  "Соцінформ" - 1999 р.

У Положенні про матеріальне стимулювання праці працівників визначається перелік показників та умов, у разі невиконання або недотримання яких розмір стимулюючої винагороди зменшується або вона взагалі не виплачується.

**1.18.** Якщо підприємство укладає колективний договір, то всі питання організації оплати та матеріального стимулювання праці працівників мають бути відображені у колективному договорі підприємства.

**1.19.** Усі спірні питання щодо оплати праці на малих підприємствах, як правило, можуть вирішуватися двома шляхами:

- узгодженням спірних питань між роботодавцями та працівниками;

- у судовому порядку.

**2. Методичні підходи щодо розробки тарифної системи**

Будь-яка система оплати праці базується на її тарифній системі, тому що інша модифікована система потребує, перш за все, визначення тарифної ставки робітника або посадового окладу інших працівників з урахуванням складності виконуваних робіт або функцій, а також кваліфікації працівника та його посади.

Для фахівців малих підприємств, які займаються питаннями оплати праці, пропонується спочатку декілька варіантів тарифних систем організації оплати праці, з яких може бути запроваджено варіант, що найбільш відповідатиме умовам виробництва та тим стратегічним завданням, які найбільш ефективно можуть бути реалізованими за умови його використання. Варіанти тарифних систем організації оплати праці працівників можуть бути зведеними до табл. 2.1.

**Таблиця 2.1.**

**Приклад варіантів тарифних систем організації оплати праці працівників**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варіант тарифної системи | За варіантами тарифної системи в оплаті праці застосовуються: | |
| для робітників | для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців |
| 1 | 2 | 3 |
| I | Окремі тарифні сітки тарифних розрядів та тарифних коефіцієнтів для різних видів виробництв та робіт, окремих груп і категорій робітників | Схема посадових окладів, диференційованих за посадами керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців |
| II | Як і за першим варіантом - окремі тарифні сітки | Схема єдиних наскрізних, диференційованих за посадами тарифних коефіцієнтів |
| III | Єдина тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці усіх груп і категорій робітників | Єдина тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці керівників, фахівців, професіоналів та технічних службовців |
| IV | Єдина наскрізна тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці усіх працівників підприємства | |

**2.1.** У тарифній оплаті праці робітників абсолютної більшості малих підприємств виробничого профілю різних галузей і видів робіт рекомендується застосовувати 5 - 6-розрядні тарифні сітки із співвідношенням тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів від 1,0:1,5 до 1,0:2,0. На підприємствах, де є особливо складні, особливо точні та відповідальні роботи, а також де робітники обслуговують особливо складне устаткування та прилади, застосовуються 7- та 8-розрядні тарифні сітки із співвідношенням тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів 1,0:2,25 та 1,0:2,5.

**2.2.** Кількість тарифних розрядів у тарифній сітці (5, 6, 7 або 8), яка приймається під час розробки тарифної системи оплати праці, підприємство визначає на підставі випусків діючого Довідника кваліфікаційних характеристик професій робітників та передбаченої ним порозрядної тарифікації робіт за їх видами та професіями робітників.

**2.3.** У практиці побудови тарифних сіток щодо міжрозрядної диференціації тарифних коефіцієнтів застосовуються чотири варіанти їх зростання від розряду до розряду:

- з прогресивним абсолютним та прогресивним відносним (у відсотках) зростанням тарифних коефіцієнтів;

- з прогресивним абсолютним та постійним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;

- з постійним абсолютним та регресивним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів;

- з регресивним абсолютним і відносним регресивним зростанням тарифних коефіцієнтів.

**2.4.** Величиною тарифних коефіцієнтів тарифної сітки можна регулювати дефіцит кадрів певної кваліфікації. При сталому дефіциті малокваліфікованих кадрів прогресивно в абсолютному і відносному розмірах підвищують тарифні коефіцієнти 2 - 3 розрядів, а за іншими розрядами забезпечують постійне або регресивне зростання тарифних коефіцієнтів.

Такий підхід застосовується: при сталому дефіциті кваліфікованих або висококваліфікованих кадрів шляхом використання прогресивного зростання тарифних коефіцієнтів 4 - 6 або 5 - 8 розрядів. Однак таке маневрування розмірами тарифних коефіцієнтів має здійснюватися в раціональних межах, оскільки є інші заходи стимулювання робітників дефіцитних професій - це премії, надбавки, доплати та інші заохочувальні виплати.

У разі застосування регресивної міжрозрядної диференціації тарифних коефіцієнтів слід додержуватися однієї вимоги: щоб відносне зростання будь-якого тарифного коефіцієнта не було нижчим ніж 10,0 відсотків, тобто забезпечувало різницю на так званому "порозі відчутності" цієї різниці.

**2.5.** На малих підприємствах, на яких в загальному обсязі робіт, що виконуються робітниками, основну частку складають прості роботи, рекомендується застосовувати 5-розрядні тарифні сітки з діапазоном тарифних коефіцієнтів 1,0:1,6 та 1,0:1,75:

а) 5-розрядна тарифна сітка із співвідношенням тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів 1,60 (табл. 2.5.1).

**Таблиця 2.5.1.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,15 | 1,30 | 1,45 | 1,60 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| відносне (%) | - | 15,0 | 13,0 | 11,5 | 10,3 |

б) 5-розрядна тарифна сітка із співвідношенням тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів 1,75.

**Таблиця 2.5.2.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,15 | 1,32 | 1,52 | 1,75 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,15 | 0,17 | 0,20 | 0,23 |
| відносне (%) | - | 15,0 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |

Першу тарифну сітку (табл. 2.5.1) рекомендується застосовувати у разі наявності в основному простих ручних робіт (70 - 80 % від загального обсягу робіт, що виконуються робітниками) під час застосування ручного приладдя та інструменту.

Другу тарифну сітку (табл. 2.5.2) рекомендується застосовувати, якщо загальний обсяг робіт, що виконуються робітниками, розподіляється у відношенні 50 х 50 відсотків, а роботи виконуються із застосуванням простих механічних приладів та інструментів.

**2.6.** В умовах, коли в загальному обсязі робіт значну частку займають складні роботи та застосовується складне устаткування, рекомендується для оплати праці робітників застосовувати різні за своєю побудовою 6-розрядні тарифні сітки з діапазонами тарифних коефіцієнтів 1,0:1,8 та 1,0:2.0:

а) 6-розрядна тарифна сітка із співвідношенням тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів 1,81 (табл. 2.6.1).

**Таблиця 2.6.1.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,13 | 1,27 | 1,43 | 1,61 | 1,81 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,13 | 0,14 | 0,16 | 0,18 | 0,20 |
| відносне (%) | - | 13,0 | 12,5 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |

б) 6-розрядні тарифні сітки із співвідношенням тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів 2,0 (табл. 2.6.2, табл. 2.6.3).

**Таблиця 2.6.2.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 1,8 | 2,0 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| відносне (%) | - | 20,0 | 16,7 | 14,3 | 12,5 | 11,0 |

**Таблиця 2.6.3.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,12 | 1,28 | 1,48 | 1,72 | 2,0 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,12 | 0,16 | 0,20 | 0,24 | 0,28 |
| відносне (%) | - | 12,0 | 14,3 | 15,6 | 16,2 | 16,3 |

**2.7.** Першу 6-розрядну тарифну сітку (табл. 2.6.1) рекомендується застосовувати за умов рівного (50 на 50 %) співвідношення простих та складних робіт.

Другу 6-розрядну тарифну сітку (табл. 2.6.2) рекомендується застосовувати, якщо обсяг складних робіт та використання складного устаткування не перевищують 40 відсотків загального обсягу робіт, що виконуються робітниками. Відносне зростання тарифних коефіцієнтів має регресивний характер, тобто зростання тарифних коефіцієнтів 2 - 3 тарифних розрядів має більшу величину (20,0 та 16,7 %) ніж 5 - 6 розрядів (12,5 та 11,0 %). Перевага віддається оплаті праці робітників, які виконують прості роботи.

Третю тарифну сітку (табл. 2.6.3), яка має прогресивну шкалу як абсолютного, так і відносного зростання тарифних коефіцієнтів, рекомендується застосовувати в умовах, коли перевагу мають складні роботи та використовується складне устаткування, яке потребує кваліфікованих робітників для його обслуговування.

**2.8.** У разі наявності особливо складних, високоточних, відповідальних робіт та застосування особливо складного та високоточного устаткування, для обслуговування якого потрібні висококваліфіковані робітники, рекомендується використовувати 7 - 8-розрядні тарифні сітки з різними варіантами їх побудови в залежності від обсягів таких робіт на підприємстві.

При значному обсязі кваліфікованих (3 - 5 розряди) та висококваліфікованих (6 - 8 розряди) робіт може застосовуватися 7- або 8-розрядна тарифна сітка з прогресивним абсолютним та постійним відносним зростанням тарифних коефіцієнтів (табл. 2.8.1).

**Таблиця 2.8.1.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,14 | 1,30 | 1,48 | 1,69 | 1,93 | 2,20 | 2,51 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,14 | 0,16 | 0,18 | 0,21 | 0,24 | 0,27 | 0,31 |
| відносне (%) | - | 14,0 | 14,0 | 14,0 | 14,0 | 14,0 | 14,0 | 14,0 |

При значному обсязі кваліфікованих (3 - 5 розряди) та незначному обсязі малокваліфікованих (1 - 2 розряди) і висококваліфікованих (6 - 8 розряди) робіт рекомендується використовувати таку тарифну сітку (табл. 2.8.2).

**Таблиця 2.8.2.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,10 | 1,25 | 1,45 | 1,69 | 1,98 | 2,20 | 2,42 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,10 | 0,15 | 0,20 | 0,24 | 0,29 | 0,22 | 0,22 |
| відносне (%) | - | 10,0 | 13,6 | 16,0 | 16,6 | 17,2 | 11,0 | 10,0 |

При відносно рівних обсягах малокваліфікованих, кваліфікованих та висококваліфікованих, тобто простих, складних і особливо складних робіт може бути застосовано таку тарифну сітку (табл. 2.8.3).

**Таблиця 2.8.3.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тарифні розряди | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,15 | 1,32 | 1,51 | 1,72 | 1,95 | 2,21 | 2,50 |
| Зростання тарифних коефіцієнтів: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| абсолютне | - | 0,15 | 0,17 | 0,19 | 0,21 | 0,23 | 0,26 | 0,29 |
| відносне (%) | - | 15,0 | 14,8 | 14,4 | 13,9 | 13,4 | 13,3 | 13,1 |

**3. Методичні підходи щодо побудови тарифної системи оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців**

У тарифній оплаті праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців застосовуються два варіанти схем посадових окладів. Перша схема передбачає встановлення абсолютних розмірів посадових окладів у гривнях з диференціацією їх розмірів за відповідними посадами. Але цей варіант має той недолік, що із зміною мінімального посадового окладу необхідно певним чином перераховувати всю схему посадових окладів за штатним розписом підприємства.

Другий варіант передбачає схему посадових окладів на основі тарифних коефіцієнтів, диференційованих за посадами керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців. Ця схема дозволяє протягом значного часу зберігати первинно встановлені міжпосадові співвідношення в оплаті праці.

**3.1.** Основними параметрами побудови схем посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців є:

• розміри мінімального та максимального посадових окладів та їх взаємозв'язок із тарифною системою оплати праці робітників;

• горизонтальна диференціація посадових окладів, яка передбачає певний діапазон (мінімум - максимум) посадового окладу для кожної посади;

• система вертикальної міжпосадової диференціації посадових окладів за посадами штатного розпису підприємства.

**3.1.1.** Розмір мінімального посадового окладу рекомендується встановлювати:

- для посад службовців, які виконують допоміжні облікові та контрольні функції і роботи, пов'язані з оформленням документів, на рівні, що на 10 - 15 відсотків перевищує розмір мінімальної заробітної плати, або на рівні тарифної ставки робітника першого розряду, зайнятого виконанням простих робіт;

- молодшого фахівця або спеціаліста (техніка) на рівні тарифної ставки робітника третього розряду в нормальних умовах праці.

Що стосується іншого взаємозв'язку схеми посадових окладів з тарифною сіткою робітників, то це визначення мінімального посадового окладу майстра на рівні тарифної ставки робітника 5 - 6 розряду основного виробництва.

**3.1.2.** Горизонтальна диференціація посадових окладів, що передбачає встановлення їх "вилки" (максимум - мінімум) за кожною посадою, має передбачити різницю не менше як 10,0 відсотків.

**3.1.3.** Система вертикальної міжпосадової диференціації посадових окладів за посадами штатного розпису залежить в основному від співвідношення розмірів максимального посадового окладу керівника та мінімального посадового окладу нижчої посади в штатному розпису та кількості посад.

Під час визначення максимального посадового окладу керівника слід керуватися не тільки економічними міркуваннями, а й соціально-етичними нормами, тобто співвідношення посадового окладу керівника (роботодавця, підприємця) та мінімального посадового окладу працівника має бути в розумних межах.

**3.2.** Для міжпосадової диференціації розмірів посадових окладів за відповідними посадами рекомендується поетапна диференціація в такій послідовності:

- на першому етапі визначаються максимальні та мінімальні розміри посадових окладів за укрупненими групами посад;

- на другому етапі визначаються максимальні та мінімальні розміри посадових окладів за підгрупами посад, які складають укрупнені групи;

- на третьому етапі визначаються посадові оклади за конкретними посадами.

**3.2.1.** На першому етапі диференціації визначаються такі чотири укрупнені групи посад:

***перша*** - керівники, які здійснюють загальне функціональне управління підприємством (від першого керівника - до начальника сектора);

***друга*** - керівники, які безпосередньо забезпечують керівництво виробництвом (від начальника цеху - до майстра);

***третя*** *-* професіонали, фахівці та технічні службовці, які займаються вирішенням техніко-технологічних, планово-виробничих, фінансово-економічних питань, питань маркетингу, пошуку та освоєння ринків збуту, соціально-кадрових та інших питань забезпечення виробництва;

***четверта*** *-* це працівники, що виконують допоміжні облікові та контрольні функції, роботи, пов'язані з оформленням документації, її обробкою та зберіганням.

**3.2.2.** На другому етапі диференціації оплати праці з укрупнених груп виділяються окремі підгрупи посад та окремі посади працівників:

**- *у* *першій:*** перший керівник, головний інженер, заступники першого керівника та головного інженера; головні фахівці; начальники основних відділів; начальники інших відділів (лабораторій, бюро, секторів);

**- *у* *другій:*** начальники основних цехів (дільниць); начальники допоміжних цехів (дільниць); старші майстри та майстри;

**- *у третій:*** професіонали; провідні фахівці; фахівці та молодші фахівці;

**- *у* *четвертій:*** завідувачі (начальники) підрозділів, що обслуговують управління; технічні службовці.

*Приклад* шкали поетапної диференціації посадових окладів працівників для малих підприємств з чисельністю працюючих до 50 осіб наведено у табл. 3.2.2.1.

**3.2.3.** У таблиці 3.2.2.1 наведено схему посадових тарифних коефіцієнтів, диференційованих за групами посад, оскільки визначення розміру мінімального посадового окладу, а в залежності від нього й інших посадових окладів - *право самого підприємства* відповідно до повноважень, наданих його керівництву статтею 15 Закону України "Про оплату праці" та статтями 96 і 98 Кодексу законів про працю України, за *однієї умови*, що мінімальний посадовий оклад за своїм розміром повинен перевищувати розмір мінімальної заробітної плати.

**3.2.4.** На третьому етапі, виходячи із варіантів посадових тарифних коефіцієнтів на підприємстві розробляється схема посадових окладів за посадами штатного розпису. Наведена варіація посадових тарифних коефіцієнтів дозволить будь-якому малому підприємству розробити схему посадових окладів, оскільки склад управлінського та обслуговуючого управління персоналу не перевищує, як правило, 10 - 15 посад і професій.

**Таблиця 3.2.2.1.**

**Схема посадових тарифних коефіцієнтів з оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Укрупнені групи** | **Діапазон мінімальних та максимальних тарифних коефіцієнтів за варіантами** | | | | **Підгрупи посад та окремі посади** | **Варіанти міжпосадової диференціації тарифних коефіцієнтів** | | | |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |  | **I** | **II** | **III** | **IV** |
| Перша | 2,00 -  3,00 | 2,50 -  4,00 | 2,50 -  5,00 | 3,75 -  6,00 | Перший керівник | **3,0** | **4,0** | **5,0** | **6,0** |
| Головний інженер | **2,85** | **3,75** | **4,75** | **5,75** |
| Заступники першого керівника та головного інженера | **2,50 - 2,75** | **3,25 - 3,50** | **4,00 - 4,50** | **5,00 - 5,50** |
| Головні фахівці (номенклатура керівного складу) | **2,375 - 2,50** | **2,75 - 3,25** | **3,75 - 4,25** | **4,75 - 5,25** |
| Начальники основних відділів | **2,50 - 2,625** | **3,00 - 3,50** | **3,50 - 4,00** | **4,50 - 5,00** |
| Начальники інших відділів | **2,375 - 2,50** | **2,75 - 3,00** | **2,75 - 3,25** | **4,25 - 4,75** |
| Начальники бюро, секторів | **2,00 - 2,25** | **2,50 - 2,75** | **2,50 - 3,00** | **3,75 - 4,25** |
| Друга | 1,875  - 2,75 | 2,00 -  3,25 | 2,50 -  4,00 | 2,75 -  5,00 | Начальники основних цехів (дільниць) | **2,50 - 2,75** | **3,00 - 3,25** | **3,50 - 4,00** | **4,25 - 5,00** |
| Начальники інших цехів (дільниць) | **2,375 - 2,50** | **2,75 - 3,00** | **3,25 - 3,75** | **3,75 - 4,50** |
| Старші майстри дільниць | **2,25 - 2,375** | **2,50 - 2,75** | **3,00 - 3,50** | **3,25 - 4,00** |
| Механіки, енергетики та майстри цехів (дільниць) | **1,875 - 2,00** | **2,00 - 2,50** | **2,50 - 3,00** | **2,75 - 3,50** |
| Третя | 1,375  - 2,25 | 1,50 -  2,75 | 1,50 -  2,75 | 1,75 -  3,00 | Провідні фахівці та професіонали | **2,00 - 2,25** | **2,25 - 2,75** | **2,25 - 2,75** | **2,50 - 3,00** |
| Фахівці | **1,625 - 1,875** | **2,00 - 2,25** | **2,00 - 2,50** | **2,25 - 2,75** |
| Молодші фахівці | **1,375 - 1,50** | **1,50 - 1,75** | **1,50 - 1,75** | **1,75 - 2,25** |
| Четверта | 1,00 -  1,75 | 1,00 -  1,75 | 1,00 -  2,25 | 1,00 -  2,375 | Завідувачі відділів обслуговування управління | **1,625 - 1,75** | **1,625 - 1,75** | **1,875 - 2,25** | **2,00 - 2,375** |
| Кваліфіковані службовці | **1,375 - 1,50** | **1,375 - 1,50** | **1,50 - 1,75** | **1,75 - 2,00** |
| Інші службовці | **1,00 - 1,25** | **1,00 - 1,25** | **1,00 - 1,375** | **1,00 - 1,50** |

**4. Система оплати праці на основі єдиних тарифних сіток**

Підприємства можуть застосовувати єдину тарифну сітку в різних варіантах:

- єдину тарифну сітку - окрему, з оплати праці робітників;

- єдину тарифну сітку - окрему, з оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;

- єдину тарифну сітку з оплати праці усіх працівників підприємства.

**4.1.** Єдину тарифну сітку з оплати праці усіх категорій, груп і професій робітників рекомендується будувати за зразком, що наведений у табл. 4.1.1.

В Єдиній 8-розрядній тарифній сітці наведено 4 кваліфікаційні групи робітників з урахуванням складності та видів виконуваних робіт. За кожною кваліфікаційною групою підприємство розробляє конкретні переліки професій робітників з порозрядною їх тарифікацією і розмірами годинної, денної, тижневої або місячної норми оплати праці.

**4.2.** При застосуванні Єдиної тарифної сітки підприємство може застосовувати додаткові коефіцієнти підвищення мінімальної тарифної ставки, оскільки окремі види робіт за своєю порозрядною класифікацією потребують більш високої кваліфікації виконавців.

Рекомендується до мінімальної тарифної ставки першого розряду застосовувати такі підвищуючі коефіцієнти:

• для кваліфікованих робітників (2 гр.), які виконують нескладні роботи - 1,05;

• для кваліфікованих робітників (3 гр.), які виконують складні роботи - 1,10;

• для висококваліфікованих робітників (4 гр.), які виконують особливо складні роботи - 1,15.

*Наприклад,* мінімальна тарифна ставка першого розряду на підприємстві складає 237 грн. Ця тарифна ставка застосовується для розрахунків оплати праці робітників першої групи. Для робітників 2 групи розрахунок оплати їх праці проводиться за тарифною ставкою 248,9 грн. (237 х 1,05) і відповідно для робітників 3 групи - 260,7 грн. (237 х 1,1), 4 групи - 272,6 грн. (237 х 1,15).

Має підвищуватися мінімальна тарифна ставка першого розряду і для робітників, які виконують роботи у важких та шкідливих умовах, а також в особливо важких та особливо шкідливих умовах.

У першому випадку це підвищення складає від 4 до 12 відсотків, а в другому - від 16 до 24 відсотків у залежності від їх важкості та шкідливості.

**4.3.** Єдину тарифну сітку з оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців доцільно використовувати в умовах, коли професійно-посадовий склад персоналу управління перевищує 20 осіб.

При такій кількості управлінського та обслуговуючого управління персоналу Єдина тарифна сітка має налічувати не більш 12 - 14 розрядів.

Зразок 14-розрядної Єдиної тарифної сітки з оплати праці управлінського та обслуговуючого управління персоналу наведено у табл. 4.3.1.

За наведеною тарифною сіткою підприємство розробляє штатний розпис зі схемою порозрядної класифікації посад та конкретними посадовими окладами.

**4.4.** Єдину тарифну сітку з оплати праці усіх працівників підприємства рекомендується застосовувати, коли загальна чисельність працівників такого підприємства складає не менше як 50 осіб.

Приклад 16-розрядної Єдиної тарифної сітки наведено у табл. 4.4.1.

За Єдиною тарифною сіткою підприємство робить штатний розпис персоналу управління та робітників з їх порозрядною тарифікацією в межах діапазонів розрядів, передбачених цією сіткою. Але підприємство може вносити до запропонованої Єдиної тарифної сітки певні зміни і доповнення, які стосуються наведеного порозрядного розподілу працівників, розширяти кількість розрядів для груп з великою кількістю посад та звужувати кількість розрядів для груп з малою (1 - 2 особи) кількістю посад.

**4.5.** Запропоновані в рекомендаціях тарифні системи оплати праці працівників в основному рекомендується застосовувати на підприємствах виробничого профілю з чисельністю працюючих не менш ніж 20 осіб. Для підприємств інших галузей та видів робіт пропонується використовувати інші, наведені далі в рекомендаціях системи оплати праці працівників.

**Таблиця 4.1.1.**

**Приклад Єдиної тарифної сітки з оплати праці усіх професій робітників**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Групи та категорії працівників і види робіт** | **Тарифні розряди** | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 |
| **Тарифні коефіцієнти** | | | | | | | | |
| 1,0 | 1,12 | 1,25 | 1,50 | 1,75 | | 2,00 | 2,25 | 2,50 |
| 1. Некваліфіковані та малокваліфіковані робітники, зайняті виконанням простих робіт з обслуговування виробництва | **1 - 2** **розряди** | |  | | | | | | |
| 2. Кваліфіковані робітники, зайняті виконанням нескладних робіт, обслуговуванням, ремонтом і налагодженням нескладного устаткування та переробкою вантажу на складах |  | **2 - 4**  **розряди** | | |  | | | | |
| 3. Кваліфіковані робітники, зайняті виконанням складних робіт, обслуговуванням, ремонтом і налагодженням складного устаткування та приладів, а також на механізованих вантажно-розвантажувальних роботах |  | | | **4 - 6** **розряди** | | | |  | |
| 4. Висококваліфіковані робітники, зайняті виконанням особливо складних, високоточних та відповідальних робіт, обслуговуванням особливо складного, високоточного та унікального устаткування, його ремонтом та налагодженням |  | | | | | **6 - 8** **розряди** | | | |

**Таблиця 4.3.1.**

**Приклад Єдиної тарифної сітки з оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців (укрупнений варіант)**

**Таблиця 4.4.1.**

**Приклад Єдиної тарифної сітки з оплати праці усіх працівників малого підприємства та їх розподіл за розрядами Єдиної тарифної сітки (з укрупненими групами посад)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категорії працівників та професійно-посадові групи** | **Тарифні розряди та тарифні коефіцієнти** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 1,0 | 1,13 | 1,28 | 1,46 | 1,67 | 1,91 | 2,17 | 2,45 | 2,74 | 3,04 | 3,36 | 3,68 | 4,01 | 4,34 | 4,67 | 5,00 |
| **Керівник підприємства** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |
| **Головний інженер** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |
| **Заступники першого керівника та головного інженера** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |
| **Головний бухгалтер** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х |  |
| **Головні фахівці (номенклатура керівників)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х | Х |  |  |  |
| **Начальники відділів** |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |
| **Начальники бюро, секторів** |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| **Начальники цехів (дільниць)** |  |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х | Х |  |  |  |  |
| **Старші майстри** |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| **Майстри** |  |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Механіки (енергетики)** |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |
| **Провідні фахівці, професіонали** |  |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| **Фахівці** |  |  |  |  |  |  | Х | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| **Молодші фахівці** |  |  |  |  | Х | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Завідувачі відділів (бюро) з обслуговування управління** |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Технічні службовці** |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Робітники** | Х | Х | Х | Х | Х | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |

**5. Системи стимулювання мотивації працівників щодо поліпшення кінцевих результатів роботи підприємства**

**5.1.** Для стимулювання мотивації працівників до високопродуктивної праці рекомендується застосування системи коригування основної заробітної плати на відсоток зростання показників оцінки кінцевих результатів роботи підприємства: обсяг виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг або прибутку.

Для коригування базової заробітної плати працівників за встановленими місячними тарифними ставками та посадовими окладами при почасовій формі оплати праці або фактичної заробітної плати за наявності як почасової, так і відрядної форм оплати праці розробляється спеціальна шкала, яка передбачає різні розміри коригування для структурних підрозділів або окремих груп та професій (посад) працівників у залежності від впливу результатів їх праці на кінцеві результати роботи підприємства.

Шкала (умовний приклад наведено для торговельної фірми) будується за таким зразком.

**Таблиця 5.1.1.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування структурних підрозділів, груп працівників або професій (посад) | Відсоток коригування базової або фактичної заробітної плати за кожний відсоток зростання обсягу виручки (прибутку) *(d j)* | | | |
| 0,50 | 0,60 | 0,75 | 0,90 |
| Керівний склад |  |  | X |  |
| Працівники з реалізації (за групами товарів): |  |  |  |  |
| побутової техніки |  | X |  |  |
| господарських товарів | X |  |  |  |
| товарів хімії |  | X |  |  |
| Працівники групи маркетингу |  |  |  | X |

Скоригований розмір базової або фактичної заробітної плати кожного (*i*-того) працівника *(Зск i)* розраховується за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | , | (1) |

де *Збф i* - розмір базової (місячної тарифної ставки або посадового окладу) або фактичної заробітної плати кожного (*i*-того) працівника, грн.;

*Рз* - розмір зростання обсягу виручки (прибутку) у відсотках у поточному періоді до попереднього;

*d i* - відсоток коригування базової або фактичної заробітної плати за кожний відсоток зростання обсягу виручки (прибутку).

*Наведемо умовний приклад.* Базова заробітна плата (*Збф i*) генерального директора фірми за місяць становить 1650 грн. Обсяг виручки за звітний місяць у порівнянні з попереднім збільшився (*Рз*) на 12 відсотків. Відповідно до наведеної шкали розмір коригування його заробітної плати за кожний відсоток зростання обсягу виручки (*d i*) становить 0,75. Таким чином, скоригований розмір заробітної плати генерального директора складе:

|  |  |
| --- | --- |
|  | грн. |

З урахуванням практики фактичної зміни показників кінцевих результатів роботи підприємства наведена умовна шкала може мати інші параметри.

**5.1.2.** Для розробки наведеної вище шкали коригування заробітної плати, а також преміювання працівників виробничих підприємств може бути застосований підхід на основі класифікації видів робіт за категоріями їх значущості у формуванні кінцевих результатів роботи підприємства. До першої (I) категорії, наприклад, можуть бути віднесені роботи з освоєння нової продукції, нових технологій, з підготовки виробництва до їх впровадження, роботи з маркетингу, пошуку та розширення ринків збуту тощо. До другої (II) категорії можуть бути віднесені роботи із забезпечення виробництва та виготовлення основної продукції тощо. До третьої (III) категорії - усі інші роботи.

*Наприклад,* у разі преміювання працівників шкала може мати такий вигляд.

**Таблиця 5.1.2.1.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категорії видів робіт | Розміри преміювання, % | | |
| колективу (у разі нарахування колективної премії) | керівному складу | окремим виконавцям робіт (індивідуальна премія) |
| I | 20,0 | 30,0 | 30,0 |
| II | 15,0 | 25,0 | 20,0 |
| III | 10,0 | 20,0 | 15,0 |

**5.2.** Однією з систем стимулювання кінцевих результатів роботи підприємства є виплата винагороди за річні результати його роботи.

Суть цієї системи полягає в тому, що кожному працівнику визначається базовий розмір середньомісячної оплати праці (*Бро i*). Це, як правило, його посадовий оклад за штатним розписом або місячна тарифна ставка за відповідним кваліфікаційним розрядом з урахуванням їх зміни протягом року. Встановлюється також відповідна шкала показників та коефіцієнтів оцінки результатів їх праці за середньомісячним (протягом року) рівнем, виконання яких (*Gро i*) може підвищуватися від 0,1 до 0,3 (від 10 до 30 відсотків) при позитивних результатах оцінки (*Кп i*) або знижуватися від 0,1 до 0,3 (від 10 до 30 відсотків) при негативних результатах оцінки (*Кн i*). Виходячи з фінансових можливостей підприємства (залишок чистого прибутку) на кінець року, розробляється шкала коефіцієнтів кратності цих виплат (*Кк*) від 0,5 до 3,0 з урахуванням важливості структурних підрозділів (груп працівників, посад і професій) для підприємства з точки зору їх впливу на кінцевий результат роботи підприємства.

У загальному вигляді розрахунок розміру винагороди кожного (*i*-того) працівника (*В i*) здійснюється за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | , | (2) |

де *Gро i* - середньомісячний розмір базового посадового окладу або місячної тарифної ставки кожного *i*-того працівника, грн.;

- сума коефіцієнтів підвищення базового посадового окладу або місячної тарифної ставки за кожним (*j*-тим) показником позитивної оцінки результатів роботи кожного (*i*-того) працівника;

*-* сума коефіцієнтів зниження базового посадового окладу або місячної тарифної ставки за кожним  (*j*-тим) показником негативної оцінки результатів роботи кожного (*i*-того) працівника;

*Кк i* - коефіцієнт кратності кількості базових посадових окладів чи місячних тарифних ставок, що виплачуються кожному (*i*-тому) працівнику.

*Наведемо умовний приклад.* Базовий середньомісячний посадовий оклад працівника складає 400 грн. Протягом року за щомісячною оцінкою його роботи за рік він має *Кп i = 0,20* та *Кн i = 0,05*. Для його посади встановлено коефіцієнт кратності *Кк i = 2,5*. Розмір винагороди цьому працівнику за підсумками роботи підприємства за рік складе 1150 грн.

*В i = 400 х (1,0 + 0,2 - 0,05) х 2,5 = 400 х 1,15 х 2,5 = 1150* грн.

У іншого працівника середньомісячна базова тарифна ставка *(Gро i)* становить 280 грн., але за результатами оцінки його праці він має коефіцієнти: позитивної оцінки *(Кп i)* - 0,1, а негативної оцінки *(Кн i)* - 0,3. Йому встановлено коефіцієнт кратності виплат 2,8. Розмір винагороди за рік цього працівника складе 627,2 грн.

*В i = 280 х (1,0 + 0,1 - 0,3) х 2,8 = 280 х 0,8 х 2,8 = 627,2* грн.

**5.3.** Одним із чинників, що стимулюють кінцеві результати роботи підприємства, є участь працівників в його прибутках, яка має дві форми.

**5.3.1.** Перша форма - це виплата бонусів, яка не пов'язується з будь-якими показниками індивідуальної чи колективної праці працівників. Розподіл коштів, що виділяються на виплату бонусів з прибутку (доходів) підприємства, здійснюється через заробітну плату та бонусні коефіцієнти, які встановлюються кожному працівнику на початку року в діапазоні 0,1 - 0,3 (від 10 до 30 відсотків їх заробітної плати). Виплата бонусів здійснюється, як правило, один раз на квартал або два рази на рік. Сума прибутку (доходу) на виплату бонусів розраховується за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | , | (3) |

де - фонд фактичної заробітної плати працівників, яким сплачуються бонуси у цьому кварталі, грн.;

*dз* - частка заробітної плати, в розмірі якої виділяються кошти з доходу (прибутку) на виплату бонусів, відсотків.

Рекомендується *dз* встановлювати на рівні 25 - 30 відсотків.

Розмір бонусів *(Бв i)* кожного (*i*-того) працівника визначається за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | , | (4) |

де *Д* - сума доходу (прибутку), що виділена за формулою (3) на сплату бонусів, грн.;

- фонд середньомісячної фактичної заробітної плати працівників, яким сплачуються бонуси у кварталі, за який здійснюється виплата, грн.;

*Кб i* - бонусний коефіцієнт, який встановлено на початку року кожному (*i*-тому) працівнику;

*Зк i* - розмір фактичної заробітної плати кожного (*i*-того) працівника у кварталі, за який виплачуються бонуси, грн.

*Наведемо умовний приклад.* У другому кварталі 2004 року загальний квартальний фонд фактичної заробітної плати працівників, яким виплачуються бонуси, склав 21600 грн., а суму коштів на сплату бонусів, спрямовану з доходу (прибутку) підприємства, визначено у розмірі *(dз)* 30 відсотків фонду фактичної заробітної плати у кварталі, який становить 6480 грн. (21600 х 30) : 100. Фонд середньомісячної заробітної плати працівників у кварталі становить 7200 грн. (21600 : 3). Працівнику, у якого фактична заробітна плата за цей квартал складає 840 грн., бонусний коефіцієнт встановлено у розмірі 0,28. Розмір його бонусу складе:

*Бв i = (6480 : 7200) х 0,28 х 840 = 211,68* грн.

**5.3.2.** Інша форма участі працівників у прибутках підприємства базується на тих самих підходах, які викладені у підрозділі 5.3.1 з використанням формул (3) та (4), але до формули (4) додається ще коефіцієнт оцінки *(1 + Кп i - Кн i)* позитивних *(Кп і)* та негативних *(Кн i)* результатів праці кожного працівника, як це робиться у розділі 5.2, формула (2).

**5.4.** На малих підприємствах, створених за рахунок капіталів (внесків до загального капіталу) його засновників, які вважаються акціонерами такого підприємства, вкладений працівниками капітал (як грошовий, так і майновий) має приносити їх власникам певні дивіденди.

Розмір дивідендів кожного (*i*-того) працівника, який бере участь в цьому капіталі, розраховується за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | , | (5) |

де *Д i* - сума дивідендів, що підлягає виплаті кожному (*i*-тому) працівнику, грн.;

- сума доходу (прибутку), що виділена на сплату дивідендів, грн.;

*К i* - розмір капіталу, вкладеного (*i*-тим) працівником, грн.;

- загальний розмір капіталу, вкладеного усіма працівниками, грн.;

*Крч i* - коефіцієнт відпрацьованого кожним працівником робочого часу за рік, днів.

При цьому коефіцієнт *Крч i* розраховується за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | , | (6) |

де *Рчф i* - робочий час, відпрацьований кожним (*i*-тим) працівником за рік, з урахуванням передбаченої законодавством чергової відпустки, днів;

*Рчн* - номінальний фонд робочого часу в поточному році, за який здійснюється виплата дивідендів, днів.

*Наведемо умовний приклад.* 10 осіб заснували мале підприємство, і до загального капіталу 250 тис. грн. кожний з них вклав від 15000 до 50000 грн. За результатами роботи за рік підприємство отримало певний прибуток, з вільної частки якого, за спільним рішенням засновників цього підприємства, вирішено 30000 грн. цього прибутку використати на виплату дивідендів.

Два працівники, наприклад, внесли відповідно 15000 і 50000 грн. За поточний рік перший фактично відпрацював 220 днів, а другий - 195 днів. Їх коефіцієнти відпрацьованого робочого часу, відповідно, склали: у першого - *Крч i = 0,873*; у другого - *Крч i = 0,774*.

За формулою (5) розмір дивідендів цих працівників, відповідно, складе: 1571,4 та 4644,0 гривень:

*Д 1 = (15000 : 250000) х 0,873 х 30000 = 1571,4* грн.

*Д 2 = (50000 : 250000) х 0,774 х 30000 = 4644,0* грн.

Ця система нарахування дивідендів враховує не тільки розмір вкладеного працівником грошового або майнового капіталу, а й особистий внесок кожного в кінцеві результати роботи підприємства і спонукає кожного до більш повної віддачі.

**5.3.3.** Рекомендується також використовувати системи, які передбачають закріплення кадрів на підприємстві, засновані на виплатах за стаж роботи працівників на ньому. Ці виплати можуть здійснюватися у двох варіантах. Перший варіант передбачає щомісячну виплату як надбавку у відсотках до тарифної ставки або посадового окладу в залежності від стажу роботи працівника на підприємстві. Рекомендується така шкала цих виплат:

**Таблиця 5.3.3.1.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж роботи на підприємстві, років | від 3 до 5 | від 6 до 10 | понад 10 |
| Розмір виплат у відсотках до тарифної ставки (посадового окладу) | до 12 | від 13 до 20 | від 21 до 25 |

Розмір цих виплат може бути додатково диференційовано за структурними підрозділами, видами робіт, категоріями, професіями та посадами працівників, у залежності від особистих якостей та результатів їх праці.

Другий варіант передбачає таку виплату один раз на рік як виплату за вислугу років на цьому підприємстві.

У цьому випадку розмір виплат кожному працівнику рекомендується розраховувати за формулою (2), в якій коефіцієнт кратності виплат *(Кк i)* встановлюється в залежності від стажу працівника на підприємстві, наприклад, за такою шкалою:

**Таблиця 5.3.3.2.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування посад і професій або їх груп | Диференціація стажу, років | | | |
| від 3 до 5 | від 6 до 10 | від 11 до 15 | понад 15 |
| Коефіцієнти кратності виплат *(Кк i)* | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Керівництво | 1,50 | 2,00 | 2,50 | 3,00 |
| Професіонали, фахівці та технічні службовці | 1,25 | 1,50 | 1,75 | 2,00 |
| Молодші фахівці та технічні виконавці | 0,75 | 1,00 | 1,25 | 1,50 |
| Робітники високої кваліфікації | 1,25 | 1,50 | 2,00 | 2,50 |
| Кваліфіковані робітники | 1,0 | 1,25 | 1,75 | 2,00 |
| Малокваліфіковані та некваліфіковані робітники | 0,50 | 0,75 | 1,00 | 1,50 |

Коефіцієнти кратності виплат *(Кк i)* підприємство може встановлювати на свій розсуд, враховуючи свої фінансові можливості щодо розмірів виплат працівникам за вислугу років.

**6. Доплати та надбавки. Порядок їх встановлення та скасування**

Доплати та надбавки за своїм характером поділяються на дві групи. До першої групи належать доплати та надбавки заохочувального (стимулюючого) характеру (наприклад, розширення зон обслуговування, збільшення обсягів робіт та послуг тощо). До другої групи - доплати та надбавки компенсаційного характеру (за суміщення професій та посад, особливі умови, характер та режим праці тощо).

За своїм призначенням доплати та надбавки поділяються на три групи. Одні з них встановлюються тільки робітникам, другі - фахівцям та технічним службовцям, треті - всім категоріям працівників.

Умови встановлення та розміри доплат і надбавок, що можуть використовуватися малими підприємствами, наведено у табл. 6.1.

Доплати та надбавки встановлюються керівником підприємства або уповноваженою на це керівником підприємства особою і оформлюються наказом або розпорядженням по підприємству. Рекомендується в наказі або розпорядженні визначати термін, на який встановлюється доплата або надбавка, та умови, за якими ця доплата або надбавка може бути скасована. Обов'язково також визначається посадова особа, що контролює дотримання умов, за якими встановлено доплату або надбавку, та вимоги, за недотримання або порушення яких вони можуть бути скасованими повністю або розмір їх може бути знижено.

**Таблиця 6.1.**

**Рекомендовані умови встановлення та розміри доплат і надбавок, які можуть застосовуватися на малих підприємствах**

|  |  |
| --- | --- |
| *Умови встановлення доплат і надбавок* | *Розміри доплат і надбавок* |
| **Доплати** | |
| Суміщення професій та посад | Максимальними розмірами одному працівнику не обмежується. Визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками або посадовими окладами суміщуваних посад і професій |
| Розширення зон обслуговування або збільшення обсягів робіт | Максимальними розмірами одному працівнику не обмежується. Визначається наявністю одержаної економії фонду оплати праці за рахунок цих заходів |
| Виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників | До 100 відсотків тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника |
| Освоєння нових норм праці (на період освоєння) | До 10 відсотків тарифної ставки робітників з почасовою оплатою з нормованим завданням  До 20 відсотків відрядної розцінки робітникам-відрядникам |
| Освоєння нових видів продукції, нових технологій (на період освоєння) | До 20 відсотків тарифної ставки робітникам До 50 відсотків посадового окладу фахівцям |
| При високій інтенсивності праці | До 12 відсотків тарифної ставки робітникам та до 30 відсотків посадового окладу фахівцям |
| Робота у нічний час | Від 35 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у нічний час |
| Робота у важких і шкідливих умовах та в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці | За результатами атестації робочих місць:  - від 4 до 12 відсотків тарифної ставки під час роботи у важких і шкідливих умовах праці;  - від 16 до 24 відсотків тарифної ставки під час роботи в особливо важких та особливо шкідливих умовах праці |
| Керівництво бригадою працівником, не звільненим від основної роботи | Від 10 до 40 відсотків тарифної ставки (окладу) бригадира і диференціюється в залежності від розміру тарифної ставки (окладу) бригадира та чисельності працівників у бригаді (до 10, від 11 до 25, понад 25). Ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 працівників - до 50 відсотків встановленої бригадиру доплати |
| **Надбавки** | |
| Висока професійна майстерність робітників | Встановлюються диференційовано в залежності від кваліфікації робітників:  III розряд - до 12 відсотків тарифної ставки;  IV розряд - до 16 відсотків тарифної ставки;  V розряд - до 20 відсотків тарифної ставки;  VI і вище - до 24 відсотків тарифної ставки |
| За класність водіям автотранспортних засобів | 10 відсотків водіям 2 класу та 25 відсотків водіям 1 класу до встановленої тарифної ставки за час, відпрацьований водієм |
| Особливі умови праці (складність та напруженість роботи) та особливі досягнення у праці фахівців | До 35 відсотків посадового окладу |
| Виконання особливо важливого завдання, роботи (на період її виконання) | Робітникам до 25 відсотків тарифної ставки; фахівцям - до 50 відсотків посадового окладу |
| Стаж роботи фахівців та наукових співробітників | Від 10 до 30 відсотків посадового окладу в залежності від стажу роботи на підприємстві, у фірмі, компанії (диференціюється в діапазоні від 3 до 20 років) |
| Наявність наукового ступеня: |  |
| - кандидата наук | До 15 відсотків посадового окладу; |
| - доктора наук | До 25 відсотків посадового окладу |
| Знання та використання в роботі іноземної мови: |  |
| - однієї мови | 10 відсотків посадового окладу |
| - двох і більше | До 20 відсотків посадового окладу |

Крім рекомендованих умов встановлення та розмірів доплат і надбавок підприємства, фірми та компанії можуть застосовувати інші, специфічні для умов їх діяльності надбавки та доплати, і визначати свої розміри як рекомендованих, так і інших доплат і надбавок.

**7. Системи оцінки результатів праці та особистих якостей працівників**

Перед керівниками малих підприємств, фірм під час вирішення питань підвищення оплати праці працівникам, їх просування за посадами, встановлення доплат та надбавок, визначення їх розмірів та розмірів премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також визначення міри покарання за допущені недоліки в роботі або низькі особисті якості (зниження розмірів посадових окладів, інших заохочувальних виплат, переведення на нижчеоплачувану роботу, нижчу посаду або позбавлення премій, винагород, доплат, надбавок тощо) постає проблема об'єктивної оцінки як результатів праці, так і особистих якостей працівників.

**7.1.** Для вирішення цих питань рекомендується застосовувати запропоновані для різних категорій працівників системи показників і коефіцієнтів оцінки результатів роботи (діяльності) та особистих якостей працівників. Приклади таких систем оцінки наведено у табл. 7.1.1, 7.1.2 та 7.1.3.

**7.2.** Суть оцінки полягає в тому, що вона здійснюється за двома комплексними показниками, до складу яких входять кілька конкретних показників, що характеризують конкретні результати праці або особисті якості працівника. Кожний з окремих показників має свій коефіцієнт оцінки з максимальним (табл. 7.1.1 та 7.1.2) значенням, а в табл. 7.1.3 значення коефіцієнта оцінки наведено в діапазоні "максимум - мінімум". Наведено також умови, за яких встановлюється значення оцінки для кожного окремого (*j*-того) працівника за кожним (*i*-тим) показником.

Загальна оцінка за табл. 7.1.1 та 7.1.2 визначається за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | , | (7) |

де *Кзо i* - коефіцієнт загальної оцінки результатів праці та особистих якостей кожного ( *j*-того) працівника;

- сумарна оцінка працівника за кожним (*i*-тим) показником;

*n* - кількість показників, що ураховані в загальній оцінці.

**7.3.** Для об'єктивного визначення коефіцієнта коригування *(Кн i)* рекомендується до табл. 7.1.1 та 7.1.2 розробити перелік недоліків та упущень за кожним показником оцінки за такою формою (табл. 7.3.1).

**Таблиця 7.1.1.**

**Приклад системи показників та коефіцієнтів оцінки результатів праці та особистих якостей робітників**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник комплексної оцінки** | **Показники, що ураховуються для комплексної оцінки** | **Коефіцієнт оцінки** | | **Коефіцієнт коригування максимальної оцінки *(Кк i)*** |
| **позначення *(Ко i)*** | **значення (максимальне)** |
| Особисті результати праці робітника | 1. Виконання норм праці, виробничих (нормованих) завдань, замовлень тощо | *К 1* | *0,45* | *Кк i = 1,0 - 0,3*  Конкретний розмір визначається в залежності від результатів виконання кожного показника з урахуванням недоліків та упущень в роботі |
| 2. Раціональне використання робочого часу, устаткування, сировини, матеріалів тощо | *К 2* | *0,40* |
| 3. Дотримання вимог технологічних процесів, діючих норм та правил виконання робіт | *К 3* | *0,40* |
| 4. Якість продукції (виробів), робіт та послуг | *К 4* | *0,45* |
| Особисті якості робітника | 5. Професійна компетентність | *К 5* | *0,30* | *Кк i = 1,0 - 0,2*  Конкретний розмір визначається в залежності від наявності особистих якостей у робітника та їх виявлення в процесі праці |
| 6. Трудова активність та ініціативність | *К 6* | *0,30* |
| 7. Дисциплінованість та відповідальність | *К 7* | *0,25* |
| 8. Прагнення до підвищення кваліфікації та результатів праці | *К 8* | *0,25* |
|  | **Загальна оцінка *(Кзо i)*:**  максимальна    мінімальна | *Кзо j* | *0,35 - 0,09* |  |

**Таблиця 7.1.2.**

**Приклад системи показників та коефіцієнтів оцінки результатів праці та особистих якостей керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник комплексної оцінки** | **Показники, що враховуються для комплексної оцінки** | **Коефіцієнти оцінки** | | **Коефіцієнт коригування максимальної оцінки *(Кк i)*** |
| **позначення *(Ко i)*** | **значення (макс-не)** |
| Особисті результати праці | Своєчасність, повнота та якість виконання функціональних обов'язків, завдань та доручень | *К 1* | *0,60* | *Кк i = 1,0 - 0,30*  Конкретний розмір визначається в залежності від виконання кожного показника з урахуванням недоліків та упущень в роботі |
| Ступінь, масштаби, характер керівництва, його результати та якість | *К 2* | *0,50* |
| Внесення та реалізація пропозицій щодо:  розвитку підприємства, освоєння нових видів продукції (послуг), нових технологій та підвищення якості продукції (виробів), робіт (послуг) | *К 3* | *0,70* |
| розширення та освоєння нових ринків збуту (маркетинг) та збільшення доходів (прибутків) | *К 4* | *0,70* |
| Особисті якості працівника | Організаторські здібності та ділова компетентність | *К 5* | *0,40* | *Кк i = 1,0 - 0,2*  Конкретний розмір визначається в залежності від наявності у працівника наведених якостей та їх виявлення в процесі праці |
| Трудова активність та ініціативність | *К 6* | *0,35* |
| Дисциплінованість та відповідальність | *К 7* | *0,35* |
| Прагнення до підвищення кінцевих результатів роботи підприємства | *К 8* | *0,40* |
|  | **Загальна оцінка *(Кзо j):***  максимальна    мінімальна | *Кзо i* | *0,50 - 0,13* |  |

**Таблиця 7.1.3.**

**Приклад показників та коефіцієнтів оцінки результатів праці технічних, економічних та фінансових працівників, які займаються розробкою та впровадженням різних проектів**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показник комплексної оцінки** | **Показники, що ураховуються для комплексної оцінки** | **Позначення коефіцієнтів оцінки *(Ко i)*** | **Діапазон значень коефіцієнтів оцінки**  **конкретні значення для кожного працівника встановлюються в наведеному діапазоні з урахуванням результатів праці, недоліків та упущень в роботі** |
| Особисті результати праці | 1. Ступінь участі у підготовці технічного завдання щодо розробки та впровадження проекту | ***К 1*** | ***0,60 - 0,15*** |
| 2. Дотримання термінів виконання окремих розділів та проекту в цілому | ***К 2*** | ***0,50 - 0,15*** |
| 3. Пропозиції та нові рішення, внесені та прийняті в процесі розробки та впровадження проекту | ***К 3*** | ***0,70 - 0,20*** |
| 4. Якість виконання окремих розділів та проекту в цілому, наслідки його впровадження | ***К 4*** | ***0,70 - 0,20*** |
| Особисті якості працівника | 5. Професійна компетентність | ***К 5*** | ***0,40 - 0,15*** |
| 6. Організаторські здібності | ***К 6*** | ***0,35 - 0,10*** |
| 7. Ділова активність та ініціативність | ***К 7*** | ***0,40 - 0,15*** |
| 8. Дисциплінованість та відповідальність | ***К 8*** | ***0,35 - 0,10*** |
|  | **Загальна оцінка *(Кзо j)*:**  максимальна    мінімальна | ***Кзо j*** | ***0,50 - 0,15*** |

**Таблиця 7.3.1.**

**Приклад переліку недоліків та упущень, за які знижується коефіцієнт оцінки результатів праці та особистих якостей працівника**

|  |  |
| --- | --- |
| **Перелік недоліків та упущень** | **Одиниця виміру** |
| Несвоєчасне виконання завдань та функціональних обов'язків | кількість випадків |
| Неякісне виконання завдань та функціональних обов'язків | - " - |
| Нераціональне використання робочого часу | - " - |
| Перевитрата матеріалів та їх псування | - " - |
| Порушення техпроцесів та вимог інших норм і правил виконання робіт | - " - |
| Низька якість продукції (виробів), робіт (послуг) | - " - |
| Низька професійна компетентність | - " - |
| Низька трудова активність та ініціативність | - " - |
| Вияви недисциплінованості та безвідповідальності | - " - |
| Відсутність прагнення до підвищення кваліфікації та результатів праці | - " - |

Залежно від кількості таких випадків за період оцінки (місяць, квартал) та наслідків впливу цих недоліків та упущень на результати роботи колективу або підприємства визначається величина коригуючого коефіцієнта *(Кк i)* в діапазонах, яку наведено у табл. 7.1.1 та 7.1.2.

Отримані за цими системами загальні оцінки *(Кзо)* працівників можуть бути використані під час нарахування премій та заохочувальних виплат до заробітної плати за формулою

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *П j = Зn j х Кзо j* | , | (8) |

де *П j* - розмір премії кожного ( *j*-того) працівника, грн.;

*Зп j* - нарахована кожному ( *j*-тому) працівнику фактична заробітна плата, грн.;

*Кзо j* - коефіцієнт загальної оцінки результатів праці та особистих якостей кожного ( *j*-того) працівника (табл. 7.1.1, 7.1.2 та 7.1.3).

**7.4.** Для інших цілей - підвищення посадового окладу та за посадою, встановлення доплат і надбавок або визначення міри покарання за низькі результати праці встановлюються рівні оцінки. Як правило, вистачає трьох: високий, середній та низький. Встановлювати їх рекомендується за такою шкалою:

**Таблиця 7.4.1.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система оцінки | Рівень оцінки | | |
| Високий | Середній | Низький |
| Табл. 7.1.1 | 0,35 - 0,25 | 0,24 - 0,15 | 0,14 - 0,09 |
| Табл. 7.1.2 | 0,50 - 0,35 | 0,34 - 0,20 | 0,19 - 0,10 |
| Табл. 7.1.3 | 0,50 - 0,35 | 0,34 - 0,20 | 0,19 - 0,15 |

**Таблиця 7.4.2.**

**Приклад розрахунку коефіцієнтів загальної оцінки *(Кзо i)* окремих працівників за системами оцінки, наведеними у табл. 7.1.1, 7.1.2 та 7.1.3**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| П. І. та по Б. працівника і система оцінки (N таблиці) | Коефіцієнт оцінки та коригування | Оцінка результатів праці | | | | Оцінка особистих якостей працівника | | | | Коефіцієнт загальної оцінки *(Кзо j)* |
| Номер показника та значення його оцінки за відповідною таблицею | | | | Номер показника та значення його оцінки за відповідною таблицею | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Шпак І. Г. | *Ко i* | 0,45 | 0,40 | 0,40 | 0,45 | 0,30 | 0,30 | 0,25 | 0,25 |  |
| Табл. 7.1.1 | *Кк i* | 1,0 | 0,80 | 0,60 | 0,60 | 0,80 | 0,70 | 0,80 | 0,60 |
| Смоляк П. Є. | *Ко i* | 0,60 | 0,50 | 0,70 | 0,70 | 0,40 | 0,35 | 0,35 | 0,40 |  |
| Табл. 7.8.1.2 | *Кк j* | 0,90 | 0,80 | 0,60 | 0,90 | 0,80 | 1,0 | 0,40 | 0,90 |
| Крупка Є. С. | *Ко i* | 0,50 | 0,50 | 0,40 | 0,60 | 0,30 | 0,35 | 0,30 | 0,30 |  |
| Табл. 7.8.1.3 і т. д. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**7.5.** У разі застосування таких систем оцінки на кожного працівника заводять картку обліку коефіцієнтів загальної оцінки результатів праці та особистих якостей за формою табл. 7.5.1. Для заповнення відомостей про коефіцієнт загальної оцінки його розрахунок здійснюється щомісячно або щоквартально.

**Таблиця 7.5.1.**

**Приклад картки обліку коефіцієнтів оцінки результатів праці та особистих якостей працівника *(Кзо)***

Прізвище, ім'я та по батькові \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Професія (посада) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Заведено (місяць, рік) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Місяць року | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
| *Кзо* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

На основі цієї картки можна визначити коефіцієнт загальної оцінки за будь-який період року як середньоарифметичну величину за кількість місяців у цьому періоді.

**8. Основні положення щодо забезпечення прозорості та гнучкості систем організації оплати праці**

**8.1.** Перш за все, на підприємстві рекомендується розробляти, доводити до відома працюючих та затверджувати Положення про оплату праці.

У Положенні про оплату праці пропонується визначати:

а) категорії (групи, професії або посади) працівників, для яких вводиться почасово-преміальна, відрядна, відрядно-преміальна система оплати праці;

б) для кожної системи оплати праці наводиться характеристика цієї системи:

• показники, за виконання яких нараховується основна заробітна плата;

• тарифні ставки (тарифні сітки), схема посадових (місячних) окладів, за якими нараховується заробітна плата;

• зміст та основні параметри системи оплати праці та порядок нарахування основної та додаткової заробітної плати при відрядній оплаті праці;

в) види преміювання, порядок встановлення та позбавлення премій, доплат, надбавок та інших винагород і заохочувальних виплат;

г) перелік недоліків та упущень у роботі, за які ці заохочувальні виплати можуть бути зменшені або працівник може бути їх позбавлений;

д) система оцінки результатів праці та особистих якостей працівників з визначенням напрямів та порядку її застосування;

є) інші питання, які стосуються питань оплати праці та матеріального стимулювання працівників.

**8.2.** Що стосується гнучкості систем оплати праці, то сьогодні це одне з найважливіших питань забезпечення їх адекватності ринковим умовам та засадам господарювання.

Забезпечення гнучкості систем оплати праці полягає, перш за все, у раціональному, з вищим мотиваційним ефектом, використанні за відповідними напрямами наявного фонду оплати праці та інших коштів (доходів, прибутків) підприємства, які спрямовуються на оплату та матеріальне стимулювання праці його працівників. Увесь склад коштів на оплату праці структурно можна класифікувати за відповідними напрямами (класами - "К").

**8.2.1.** Постійна частка *(К 1)* оплати праці, тобто основна почасова або відрядна тарифна заробітна плата працівників, яка забезпечує: поточне функціонування робочої сили будь-якого підприємства; відносну стабільність колективу за рахунок гарантованої оплати праці у разі виконання мінімального плану виробництва (комерційної, підприємницької діяльності). Ця частка формується на основі штатного розпису з урахуванням мінімальних можливостей стимулювання професійного, посадового (кар'єрного) зростання працівників. Вона дозволяє встановлювати залежність рівня оплати праці від її складності, характеру виконуваних робіт і функцій та відповідні міжпрофесійні та міжпосадові співвідношення в оплаті праці, а також підтримувати відповідну зарплатну кон'юнктуру на ринку праці. Тобто це основний фундамент всієї системи оплати праці.

**8.2.2.** Перша змінна *(К 2)* частка оплати праці, що здійснюється за "твердими" критеріями діяльності, які можуть бути об'єктивно не тільки оціненими, але й обрахованими. За рахунок цієї частки фонду оплати праці забезпечується матеріальне стимулювання (преміювання) керівників та працівників за основні результати їх праці, які залежать від їх індивідуальних показників роботи та таких загальних критеріїв діяльності підприємства, які можна об'єктивно виміряти та обрахувати (економія витрат, зниження собівартості, збільшення обсягів реалізації продукції, робіт (послуг), їх якість тощо).

Розподіл коштів між структурними підрозділами та працівниками здійснюється за конкретними системами показників та коефіцієнтів оцінки їх виконання з урахуванням специфіки виконуваних робіт та функцій.

**8.2.3.** Друга змінна *(К 3)* частка оплати праці, яка здійснюється за "м'якими", невимірними критеріями оцінки діяльності керівників та працівників на основі динамічної системи оцінки якісних критеріїв лінійного, функціонального, виробничого, аж до робітничих професій персоналу, і дозволяє ефективно керувати персоналом та формувати його (адекватне оплаті праці) ставлення до виконання функцій та обов'язків, до якості праці, виявляти творчість та ініціативу, прагнення до розвитку підприємства та підвищення кінцевих результатів його роботи.

Альтернативою звичайним методам преміювання є дійове депреміювання з урахуванням недоліків та упущень в роботі. Наявність коштів на ці заходи забезпечується зростанням економічних та фінансових показників діяльності підприємства (збільшення обсягів виробництва, прибутків, доходів від комерційної та підприємницької діяльності). А це, у свою чергу, забезпечує виплати більшості або усім працівникам у випадках виконання оптимального за економічними та фінансовими показниками плану.

**8.2.4.** Доплати, надбавки, персональні виплати *(К 4)*. Ця частка оплати праці забезпечує стимулювання індивідуальних результатів праці, пов'язаних з її особливостями та умовами, з урахуванням професійних або посадових обов'язків та функцій (суміщення професій та посад, тимчасових та постійних робіт і функцій, підвищена інтенсивність праці та особливі її умови, освоєння нових виробництв, робіт та послуг, застосування в роботі спеціальних знань, умінь та навичок тощо).

**8.2.5.** Винагороди *(К 5)* за річні результати роботи підприємства, за вислугу років та виплата бонусів. Ці винагороди забезпечують, з одного боку, стимулювання праці працівників щодо підвищення кінцевих результатів роботи підприємства, а з іншого - закріплення на підприємстві найбільш кваліфікованих та перспективних кадрів.

**8.2.6.** Участь працівників *(К 6)* у прибутках, акціонерному та майновому капіталі, опціонах з отриманням дивідендів та правом придбання акцій на пільгових умовах тощо. Участь працівників у розподілі фінансових результатів діяльності підприємства забезпечує як підвищення матеріального стану працівників, так і вкладення ними коштів у розвиток підприємства.

**8.2.7.** Компенсаційні виплати *(К 7)* щодо підвищення рівня життя працівників та створення конкурентної переваги на ринку праці. Цей напрям передбачає за рахунок коштів підприємства: придбання та оплату туристичних та санаторних путівок; організацію відпочинку працівників; оплату лікування та зубопротезування; часткову або повну сплату страхових внесків на різні види страхування; надання безвідсоткових кредитів на придбання побутової техніки, меблів, оплату комунальних послуг тощо.

**8.2.8.** Резервний фонд *(К 8),* який створюється за рахунок щомісячного або щоквартального резервування коштів з доходів підприємства для забезпечення виплат за напрямами 9.2.5 *(К 5)*, 9.2.6 *(К 6)* та 9.2.7 *(К 7)*, а також для підстрахування забезпечення оплати праці та інших виплат в умовах форс-мажору, погіршення ситуації на ринку товарів та послуг, реорганізації та реструктуризації, поєднання та ліквідації підрозділів, скорочення або **збільшення чисельності персоналу тощо.**

**8.3.** Чіткий розподіл фонду оплати праці та інших коштів, що спрямовуються на оплату та матеріальне стимулювання праці, дозволяє більш ефективно використовувати ці кошти, забезпечувати реальну залежність оплати праці як від особистого внеску кожного працівника, так і від кінцевих результатів роботи підприємства та усунути зрівнялівку і несправедливість в оплаті праці.

**8.3.1.** Для зручності використання різних видів оплати та матеріального стимулювання праці рекомендується розробка з урахуванням штатного складу персоналу за професіями та посадами і видами оплати та стимулювання праці "матриці оплати праці" за зразком табл. 8.3.1.1.

**Таблиця 8.3.1.1.**

**Приклад "матриці оплати праці" за посадами та видами оплати**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Посади, професії | Види оплати за їх класифікацією | | | | | | | |
| *К 1* | *К 2* | *К 3* | *К 4* | *К 5* | *К 6* | *К 7* | *К 8* |
| Директор | + | + |  |  | + + | + |  | ? |
| Комерційний директор | + | + | + |  | + + | + | + | ? |
| Головний бухгалтер | + | + |  |  | + + | + | + | ? |
| Керівник проектів | + |  | + |  | + + | + | + | ? |
| Менеджер з продаж | + | + | + | + | + | + | + + | ? |
| Комерційний агент | + |  | + | + | + |  | + + | ? |
| Менеджер з маркетингу тощо | + | + | + | + | + | + | + + | ? |

**Примітка.** *К 8* - можливі виплати з резервного фонду у разі зменшення або нестачі фонду оплати праці за видами оплати *К 2, К 3, К 4, К 5*.

**8.3.2.** Планування розподілу коштів на оплату праці з періодичним переглядом його дозволить керівництву в різних сполученнях цих витрат конструювати схеми оплати праці, які будуть досить гнучкими, відповідатимуть мінливій кон'юнктурі виробництва, комерційній та підприємницькій діяльності малих підприємств.

**Перелік використаних джерел**

1. *Андреев В.* Каждому - по труду // Человек и труд. - М.: - 2002. - N 6, - с. 84 - 86.

2. *Елизаров Е.,* *Литвин А.* Методология построения тарифных систем предприятий // Человек и труд. - М.: - 1997. - N 1, - с. 87 - 89.

3. Заработная плата - рыночный механизм регулирования. Круглый стол // Человек и труд. - М.: - 1995. - N 8, - с. 76 - 80.

4. *Исаенко А. Н.* Организация оплаты и стимулирования труда руководителей компаний в США // Труд за рубежом. - М.: - 2001. - N 1, - с. 71.

5. *Иванова С. А.* Вопросы оплаты труда и тарифные соглашения // Труд за рубежом. - М.: - 1994, - N 2, - с. 42 - 59.

6. *Крутик А. Б.* Стимулирование роста производительности труда напредприятии // Экономика. - М.: - 1988. - с. 63 - 64.

7. *Посадков Е.* Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. - М.: - 2002. - N 4, - с. 76 - 80.

8. Розробка пропозицій щодо удосконалення оплати праці найманих працівників на підприємствах різних форм власності // Звіт з НДР, - УкрНДІ праці. - Луганськ.: - 1994.

9. *Рочко А. В.* Франция: поиск новых путей стимулирования // Труд за рубежом. - М.: - 1991. - N 4, - с. 38 - 48.

10. *Скупян В. Б.* Развитие собственности работников США: тенденции и проблемы // Труд за рубежом. - М.: - 2000. - N 4, - с. 56 - 60.

11. *Фильев В.* Заработная плата в зарубежных странах // "Феникс". - М.: - 1997. - с. 56 - 57.

12. *Щукин В.* "Пульсирующий" фонд оплаты труда или почему будущее не за твердыми окладами, а компенсационными схемами // Человек и труд. - М.: - 2001. - N 8, - с. 77 - 81.

13. *Щукин В.* "Переменный оклад" или почему зарплатные схемы подчас не адекватны бизнес-целям // Человек и труд. - М.: - 2001. - N 9, - с. 62 - 64.

14. *Ярошенко Г.* Заробітній платі - ринковий механізм регулювання // Україна: аспекти праці. - К.: - 1995. - N 6, - с. 3 - 4.